

Pekka Kankaanpää

**PÄÄLLYSTÖN OSAAMISKARTAT
JA OSAAMISPROFIILIT
Jokilaaksojen pelastuslaitos**

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Tammikuu 2012**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö, Kokkola	Aika Tammikuu 2011	Tekijä/tekijät Pekka Kankaanpää
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Päällystön osaamiskartat ja osaamisprofiilit. Jokilaaksojen pelastuslaitos		
Työn ohjaaja KTT Pekka Nokso-Koivisto HTT Juhani Palojarvi		Sivumäärä 77 + 0
Työelämäohjaaja HTM Piia Vähäsalo		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työkalu Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa päällystön nykyinen osaaminen, jota verrataan hyvän työsuorituksen edellyttämään osaamisen tasoon. Tämän opinnäytetyön pääongelma oli selvittää, millainen on Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystön ammatillinen osaamiskartta ja siitä johdetut osaamisprofiilit. Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää kehityskeskustelujen yhteydessä, kun arvioidaan henkilön osaamista verrattuna osaamistasovaatimuksiin. Mikäli osaamisen arvioinnin yhteydessä paljastuu osaamisvaje, voidaan henkilölle laatia kehityssuunnitelma vajeen korjaamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käytiin läpi yksilön ja organisaation osaamisen teoriaa ja osaamisen johtamista. Lisäksi teoriaosassa perehdyttiin osaamiskartoituksen teoriaan, josta esiin nostettiin osaamiskartta, osaamisen tasot sekä osaamisprofiili.</p> <p>Päätutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus ja tutkimusmetodina käytettiin teema-haastattelua, jonka avulla tietoa osaamiskarttaa varten kerättiin Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystöviroissa työskenteleviltä henkilöiltä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin organisaatiossa vielä hiljaisen tietona olleista osaamisvaatimuksista muodostettua päällystölle kaksi ammatillisen osaamisen karttaa, toinen onnettomuuksien ehkäisyydelle ja toinen pelastustoiminnalle. Osaamiskartoista muodostettiin päällystölle suoritettua kyselyn avulla osaamisen tavoiteprofiilit, joihin kehityskeskustelujen yhteydessä verrataan henkilön omaa osaamisen tasoa.</p>		
Asiasanat onnettomuuksien ehkäisy, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamiskartta, osaamisprofiili, pelastustoiminta		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date January 2012	Author Pekka Kankaanpää
DEGREE PROGRAMME Master's Degree of Technology Competence Management		
Name of thesis Officers' competence map and competence profiles. Regional rescue service of Jokilaaksot		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto Juhani Palojarvi		Pages 77 + 0
Supervisor Piia Vähäsalo		
<p>The aim of the thesis was to create a tool for fire officers' competence development at the regional rescue service of Jokilaaksot. Competence development is based on identifying fire officers' current competence, and subsequently comparing it to the level of competency required by good job performance. The main research problem of this thesis was the competency mapping of fire officers' professional skills, and – based on the resulting competence map – to derive associated competence profiles for each fire officer. The competence map can be utilized in development discussions, when employee's competence is compared with the expected level of competency. If a competence deficit is detected, a development plan can be drawn in order to remedy the shortfall.</p> <p>The theory section of the thesis dealt with the theory of individual and organizational competence and with competence management. In addition, the theory section dealt with the theory of competency mapping. Terms such as competence map, levels of competency and competence profile were introduced.</p> <p>The main research method was qualitative study and the research method used was theme interview. This research method was chosen in order to gather information amongst the officer post holders for constructing the competence map.</p> <p>As a result of the study, two competence maps were constructed based the tacit knowledge that had been underlying in the organization. The first competence map dealt with accident prevention work and the second map with rescue operation work. Based on competence maps and a questionnaire, which was carried out among fire officers, target profiles were formed. During development discussions these target profiles are compared to person's own level of competency.</p>		
Key words accident prevention, competence, competence management, competency mapping, competence map, competence profile, rescue operation		

ALKUSANAT

Reilun vuoden mittainen ponnistus ja yksi elämäni tärkeistä tavoitteista on saavutettu. Nyt on kiitosten aika. Haluan kiittää teitä kaikkia, jotka autoitte ja mahdollistitte opintoni sekä opinnäytetyöni suorittamisen.

Haluan kiittää työnantajaani Ylivieskan kaupunkia / Jokilaaksojen pelastuslaitosta, joka edesauttoi osaltaan opiskeluani. Edelleen haluan kiittää pelastusjohtaja Piia Vähäsaloa tuesta ja hyvistä neuvoista sekä yliopettaja Pekka Nokso-Koivistoa hyvästä ohjauksesta.

Kiitos kuuluu myös työtovereilleni, jotka suhtautuivat suopeasti opiskeluuni ja ennen kaikkea niille työkavereille, jotka osallistuivat teemahaastatteluihin ja tutkimuksen kyselyyn. Mainitsematta ei voi jättää oikolukijaani Markku Lehmosta, joka auttoi opinnäytetyön tekstin viimeistelyssä.

Erityiset kiitokset kuuluvat vaimolleni Raijalle. Ilman hänen panostaan perheen hoitamisessa sekä opiskelujeni tukemissa ja ymmärtämisessä opiskeluni ei olisi ollut mahdollista.

ALKUSANAT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	4
2.1 Osaaminen	4
2.1.1 Osaamisesta yleensä	4
2.1.2 Yksilön osaamisen määrittelyä	6
2.1.3 Ammatillinen osaaminen ja kvalifikaatiot	10
2.1.4 Tieto	11
2.1.5 Hiljainen tieto	12
2.2 Organisaation osaaminen	14
2.3 Osaamisen johtaminen	18
2.4 Osaamiskartoitus	22
2.4.1 Vision, strategian ja toiminta-ajatuksen merkitys tarvittavan osaamisen suuntaajana	27
2.4.2 Osaamiskartta	28
2.4.3 Osaamisalueet	29
2.4.4 Osaamistasot	31
2.4.5 Osaamisprofiilit	33
3 PELASTUSTOIMI JA KOHDEORGANISAATION ESITTELY LYHYESTI	35
3.1 Pelastustoimi	35
3.2 Jokilaaksojen pelastuslaitos	36
3.2.1 Yleistä	36
3.2.2 Pelastuslaitoksen organisaatio	37
3.2.3 Pelastuslaitoksen visio, perustehtävät ja strategiset menestystekijät	38
3.2.4 Päällystö	40
4 TUTKIMUS	41
4.1 Tutkimusmenetelmä	41
4.2 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti	42
4.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja otos	44
5 TUTKIMUSTULOKSET, POHDINTA JA ANALYYSI	45
5.1 Teemahaastattelun kysymykset	45
5.2 Kysymyksien vastausten analyysi	46
5.2.1 Visio, strategia ja perustehtävä	46
5.2.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet	48
5.3 Osaamisen mallintaminen	50
5.3.1 Onnettomuuksien ehkäisyn osaamisen mallintaminen	51
5.3.2 Pelastustoiminnan osaamisen mallintaminen	52
5.4 Osaamisen mallinnuksesta osaamiskarttoihin	53
5.4.1 Onnettomuuksien ehkäisyn osaamiskartan muodostuminen	53
5.4.2 Pelastustoiminnan osaamiskartan muodostuminen	60
5.5 Osaamiskartat ja osaamisprofiilit	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1 Tutkimustulokset ja luotettavuus	69
6.2 Tutkimuksen pohdintaa	71
LÄHTEET	73

1 JOHDANTO

Organisaation toimialasta riippumatta henkilöstön osaaminen nähdään yhä keskeisempänä toiminnan ehtona. Osaaminen on pystyttävä kytkemään organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, jotta osaamisen kehittämistoimet voitaisiin kanavoida mahdollisimman tehokkaasti tukemaan organisaation menestymistä myös tulevaisuudessa. Osaamisen merkitys organisaation menestymiseen ilmenee kaavasta $\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = T(\text{tulos})$, jolla tarkoitetaan sitä, että tulevaisuudessa puolet nykyisestä henkilöstöstä, jolla on tuplasti enemmän osaamista, tuottaa kolminkertaisen lisäarvon nykyiseen verrattuna.

Osaamisen johtamisen tehtäviin kuuluu oleellisesti organisaation strategiasta ja toiminnoista johdettujen tarvittavien osaamisten määrittely, henkilöiden osaamisten arviointi, tavoiteosaamisen ja olemassa olevien osaamisvajeiden analysointi sekä osaamisten kehittäminen. Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen tasolle, jolla organisaation perustehtävä sekä strategiset menestystekijät voidaan saavuttaa. Osaamisen tason ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on osaamistarvekartoituksen avulla tunnistettava henkilöstöltä vaadittava osaaminen, jotta voidaan aloittaa suunnitelmalliset henkilöstön osaamisen kehittämistoimet.

Osaaminen on organisaatiolle sen menestymisen kannalta tärkeää pääomaa, jonka ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi resursoitujen taloudelliset sekä henkilöresurssit tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation on turha tuhata resursseja sellaisen osaamisen kehittämiseen, joka ei tue organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen lopputuloksella halutaan kehittää pelastuslaitoksen osaamiskartoitusta. Sen avulla tehostetaan osaamisen kehittämisen edellytyksiä koko organisaation osaamisen kehittämiseksi. Tämä näkyy pelastustoimen asiakkaille hyvänä palvelutuotantona. Osaamiskartoituksen yhteydessä verrataan omaa osaamista tehtäväkohtaisen osaamisen menestyksellisen hoitamiseen vaadittavaan osaamiseen ja sen tasoon.

Pelastuslaitoksen päällystön tehtävät ovat hyvin haastavia ja monipuolisia. Niistä suoriutuminen edellyttää paljon erilaista osaamista. Onnettomuuksien ehkäisytyössä päällystön asiantuntijarooli turvallisuuskulttuurin kehittämisessä sekä onnettomuusriskien hallitseminen muodostavat toisen puolen ammatillisista osaamisvaatimuksista. Pelastus-

toiminta ja sen johtaminen muodostavat toisen osan päällystöltä vaadittavasta ammatillisesta osaamisalueesta. Päällystölle onnettomuuksien ehkäisytyö ja pelastustoiminnan osaamisvaatimukset jäävät helposti jäsentymättä, ellei niitä ole osaamiskartoituksen yhteydessä mallinnettu konkreettiseen muotoon.

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystölle ammatillisen osaamisen osaamiskartta. Osaamiskartan perusteella johdetaan päällystölle tehtäväkohtaiset osaamis- ja tavoiteprofiilit. Osaamiskartassa hyvän työsuorituksen edellyttämiä osaamisvaatimuksia on kirjoitettu näkyvään muotoon. Peilaamalla henkilökohtaista osaamista vaadittavaan osaamistasoon vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä henkilö voi löytää mahdollisen osaamisvajeen ja suunnitella sekä sopia esimiehensä kanssa tarvittavista kehittämistoimista osaamisvajeen paikkaamiseksi. Kehittämistehtävän tuloksina syntyneiden osaamiskarttojen sekä osaamisprofiilien avulla organisaation osaamisen kehittämistoiminta saa tärkeät työkalut, josta hyötyvät yksilöt organisaatiossa, organisaatio, sen omistajakunnat sekä asiakkaat.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää millainen on Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystön ammatillisen osaamisen osaamiskartta ja siitä johdetut eri tehtävien osaamisprofiilit.

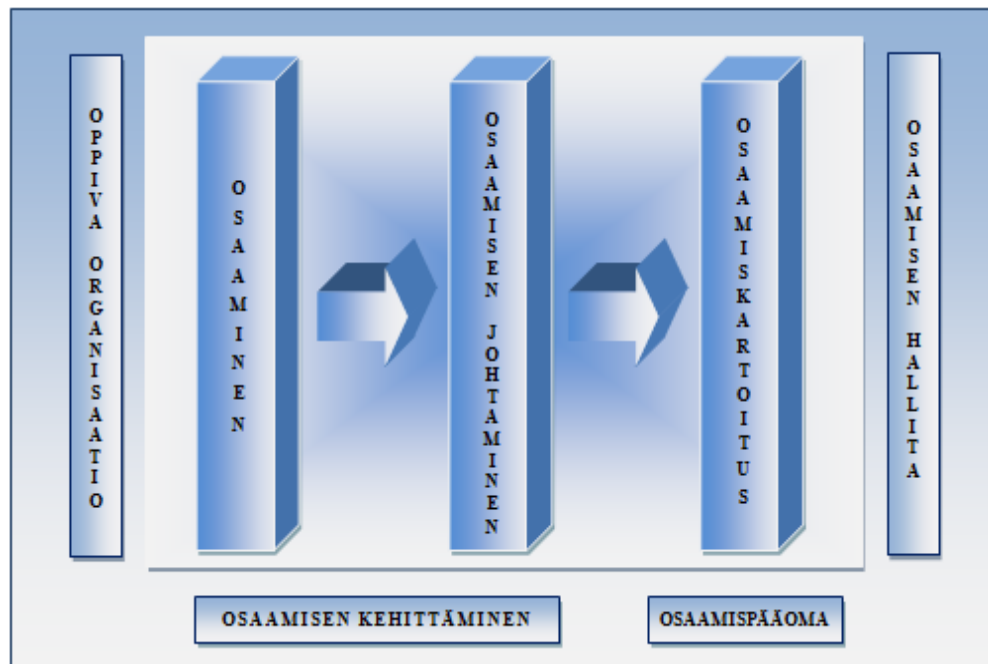
Pääongelma jaettiin seuraaviin alapohdintoihin, joilla on merkitystä pääongelmaa selvittäessä:

- vision ja strategioiden merkitys osaamisen suuntaajana
- toimintaympäristön muutoksien vaikutukset tulevaisuuden osaamistarpeisiin

Tutkimus rajattiin koskemaan osaamisen mallintamisessa Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystöä. Osaamisen mallintaminen rajattiin päällystöltä vaadittavaan ammatitiosaamiseen. Kaikkien työroolien ja niiden osaamisvaatimusten määrittelyä edellyttävä osaamisprofilointi on liian mittava urakka.

Kuviossa 1 on esitetty kuva tämän opinnäytetyön viitekehyksestä. Teoriaosuus lähtee osaamisen tarkastelusta niin yksilön kuin organisaation osaamisen näkökulmasta. Seuraavassa vaiheessa tarkastelussa on osaamisen johtaminen, joka on laaja kokonaisuus.

Osaamiskartoitus on osaamisen johtamiseen oleellisesti kuuluva tärkeä osuus, jonka tuloksena syntyvät tämän opinnäytetyön keskeiset tavoitteet: Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystön osaamiskartat sekä siitä johdetut osaamisprofiilit ja osaamisen tavoiteprofiilit.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten ulkopuolelle jäävät muun muassa sellaiset aiheeseen liittyvät käsitteet, kuten oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, osaamispääoma, ja osaamisen hallinta.

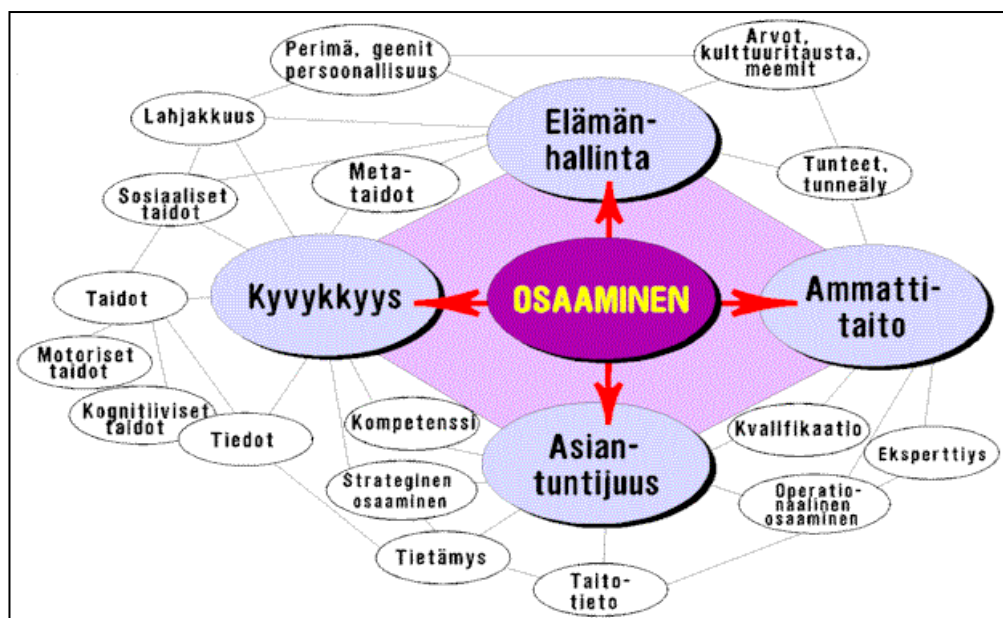
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 Osaaminen

2.1.1 Osaamisesta yleensä

Osaamiselle löytyy kirjallisuudesta erilaisia käsitteitä; niiden merkitys saattaa silti olla käytettyjen käsitteiden erilaisuudesta huolimatta sama. Osaaminen määritellään organisaation tai sen osan kyvyksi saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet tai yksilötasolla kyvyksi suoriutua tehtävistään ja olla pätevä. (Huotari 2009, 24.)

Osaamisen käsitteistö on edelleen varsin kirjavaa, vaikka asiasta on viimeaikoina kirjoitettu todella paljon. Onhan syntynyt yhteisöjä, joista käytetään nimitystä ”osaamiskeskus”. Alla oleva kuvio 2 esittää käsittekarttaa, jossa on hahmoteltu ammatillisen osaamisen käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Tämäkään esitys ei ole täydellinen, vaan osoittaa minkälaisen käsiteviidakon kanssa olemme tekemisissä. (Helakorpi 2005, 55.)



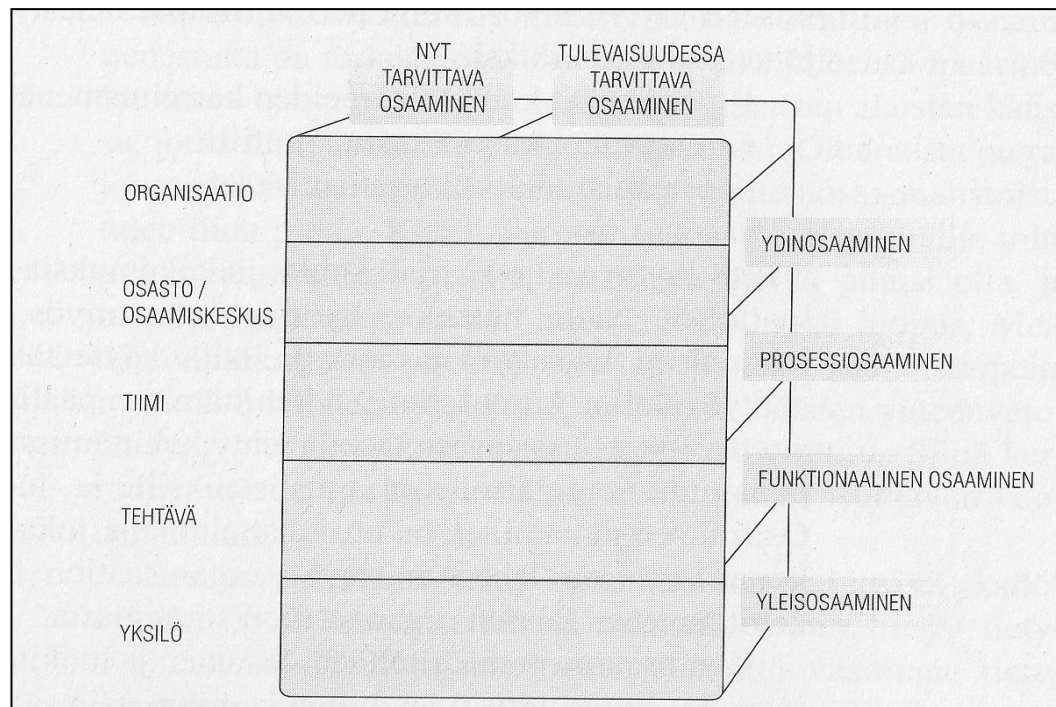
KUVIO 2. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä (Helakorpi 2005, 55)

Ei ole kauankaan siitä kun osaaminen ymmärrettiin lähinnä yksilön ominaisuudeksi. Myöhemmin mukaan tuli organisaation strategia, mutta silti osaaminen käsitettiin yksilön suureeksi. Tällaista vanhakantaista osaamisen johtamista ovat keskittyminen ihmisten tutkintoihin ja muihin mittareihin sekä osaamislistojen päivittämisiin. Vasta nyt osaaminen on alettu nähdä kokonaisvaltaisesti yhteisön omaisuutena. Mitä vanhakantaisempi käsitys osaamisesta on, sitä vaikeampi organisaation on saada osaajistaan täyttä hyötyä. Osaaminen on aina sidoksissa organisaation strategisiin tavoitteisiin. Kun osaamisen yhteisöllinen luonne kirkastuu, on jatkokysymyksen aika: miten organisaatio parhaiten varmistaa, että ihmiset haluavat käyttää kaikkea osaamistaan? Miten tukea osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista? Näin osaaminen nähdään sosiaalisena verkkona, jossa asiantuntijat yhteistyössä keskenään yhdistävät tietojaan ja oppivat toisiltaan. (Säntti 2003, 88.)

Osaamisella on organisaatiolle useita merkityksiä. Organisaation näkökulmasta se on strategisen kyvykkyyden perusta. Yksilön kannalta osaaminen on työssä menestymisen perusta. Tarkasteltaessa osaamista esimiehen kannalta se on sekä väline tavoitteiden saavuttamiseen että johtamistyön kohde. (Viitala 2002b, 49.)

Useimmiten osaaminen jaetaan kolmeen eri perustasoon: yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Organisaation osaaminen on enemmän kuin yksilöiden osaamisen summa, sillä yhteisötason osaaminen muodostaa organisatorisia kyvykkyyksiä ja metaosaamisia, jotka toimivat ydinosaamisen kehittymisen pohjana. (Savolainen 2004, 19.)

Osaamisesta puhuttaessa on aina hyvä määritellä osaaminen ja se, mistä näkökulmasta osaamista lähestymme. Kuvion 3 mukaan on aivan eri asia, puhummeko yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Tällöin osaaminen saa saman merkityksen ja vältämme käsitteellistä sekavuutta.



KUVIO 3. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2004, 126)

Suurimpia esteitä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön ovat olleet tämä tarkastelutapojen erilaisuus ja käsitteellinen epäselvyys. (Sydänmaanlakka 2004, 126.)

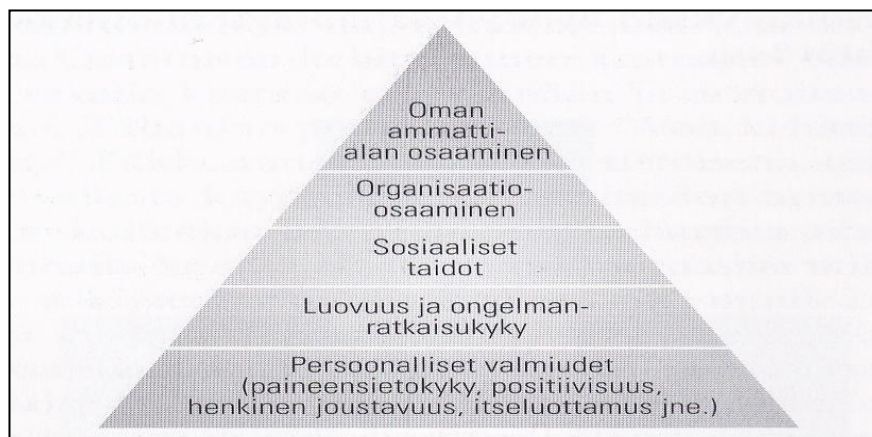
2.1.2 Yksilön osaamisen määrittelyä

Yksilötason osaamisista puhutaan monenlaisilla käsitteillä. Englanninkielisissä teksteissä käytetyt käsitteet ovat useimmiten ”skills”, ”compentencies” ja ”capabilities”. Suomenkieliset vastineet edellä mainituille ovat lähinnä *taidot*, *pätevyys* ja *kyvykkyys*. Termillä *taidot* viitataan kirjallisuudessa johonkin erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja jota voi soveltaa jossakin käytännön työtehtävässä. Käsitteiden *pätevyys* ja *kyvykkyys* käyttö on melkoisen sekavaa niin kirjoituksissa kuin käytännön puheissakin. McGuiren kannanotto, jonka mukaan *kyvykkyys* viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja *pätevyys* johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyviin vaatimuksiin, vaikuttaa järkevältä. Työtehtävien edellyttämistä vaatimuksista on viime vuosina vakiintunut puheissa sana *kompetenssi*. Suomessa asialle on olemassa hyvä vanha käsite: *ammattitaito*. (Viitala 2005, 113.) Yksilön osaaminen eli kompetenssi pitää sisällään hänen

tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa (Sydänmaanlakka 2000, 138).

Ahvo-Lehtinen & Maukkonen määrittelevät Kuntaosaaja 2012 -hankkeessa osaamisen tarkoittamaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Sitä voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön koulutustasolla, osaauskartoituksilla, työntekijöiden työtyytyväisyydellä ja työntekijöiden terveydentilalla. Osaaminen on siis paljon laaja-alaisempaa kuin henkilöiden saama koulutus tai ammatitaito, se on lähellä työkyvyn käsitettä. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 17–18.) Osaaminen vahvistaa työkykyä, lisää mielekkyyden kokemuksia ja sitoutumista organisaatioon. Hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehitymiselle (Valtiovarainministeriö 2001, 10, 28).

Kuviossa 4 ammattitaidon rakentumista havainnollistetaan pyramidin avulla. Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. Metavalmiudet ovat niitä, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä ollaan pyramidin huippua, sitä läheisemmin kvalifikaatio liittyy työtehtävään. (Viitala 2005, 116.)



KUVIO 4. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Osaamista voidaan verrata jäävuoreen. Osaaminen on jäävuoren pinnalle näkyvä osa, pinnan alla on tietoja, taitoja ja asenteita. Arvioitaessa osaamista tarkastellaan suoraan

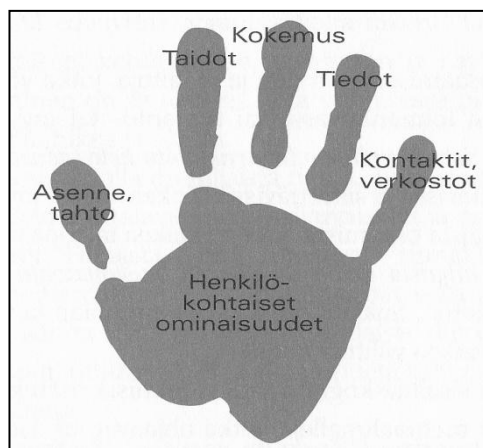
jäävuoren näkyvää osaa. Osaaminen näkyy toiminnassa. Toiminta perustuu sekä näkyvään että näkymättömään (hiljaiseen) tietoon. (Savolainen, Heinonen, Lievonen & Kurkela 2001, 5.)



KUVIO 5. Osaamisen jäävuorimalli (Savolainen ym. 2001, 5)

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden avulla henkilö suoriutuu työtehtävistään ja saavuttaa hyvän työtuloksen. Tiedot ja taidot saadaan hankittua koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys piilee siinä, miten sama koulutus ja kokemus painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sisältyvät persoonallisuus ja asenteet ovat tärkeitä, kun ihmisiltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista erilaisissa tilanteissa. Myös tunneäly osana henkilökohtaisia ominaisuuksia vaikuttaa siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Tunneälyn avulla henkilöllä on myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voidaan hyödyntää. Motiivit kuuluvat myös osana henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ojala kuvaa yksilön osaamista osaamiskäden avulla kuviossa 6. (Ojala 2008, 50, 51.) Kokemus on tärkeä osa kokonaisosaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kokemus muodostaa viitekehyksen, joka on sitä laajempi, mitä kauemmin ja monipuolisemmin sitä on kertynyt. Tämän johdosta ihmisen oppimiskyky lisääntyy iän myötä. Asenteiden merkitys on jatkuvasti korostunut osaamisen kriteerinä. Arvoja ja asenteita ihmisen on vaikea muuttaa. Asenteisiin kuuluu tiedonhalu ja oma tahto oppia.

Ne kertovat myös, tuleeko ihminen sopeutumaan jatkuvaan muutokseen, ja onko hän valmis panostamaan itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Asenteet ovat tärkeä osa osaamista, koska ne pitävät sisällään henkilön motivaation käyttää osaamistaan tehtäviensä hoitamiseen. Kontaktit ovat oleellinen osa pätevyyttä. Muutoksien sattuessa kontaktien avulla voidaan selvittää niiden merkitystä, mitä pitää tehdä ja mistä saa lisätietoa. Kontaktit korostavat myös sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. (Ojala 2002, 105.)



KUVIO 6. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)

Suoriutuminen eri tehtävistä edellyttää eri osaamisalueiden yhdistelmää. Esimerkiksi esimiehelle kehityskeskustelujen hallinta edellyttää usean osaamistekijän summaa. Hän tarvitsee tietoa kehityskeskustelujen tarkoituksesta, niiden tavoitteista ja niiden eroamisesta päivittäisjohtamisesta. Taitoa kuunnella ja esittää kysymyksiä. Kokemuksen avulla esimies oppii käyttämään kehityskeskusteluja johtamisen työkaluina. (Ranki 1999, 27.)

Yksilöiden osaamisen summa on aina enemmän kuin organisaation osaaminen, koska yksilöiden osaamisen siirtyminen ei ole täydellistä vaan siinä tapahtuu aina hävikkiä. Toisaalta organisaatio tuottaa palveluja tai tuotteita, johon kenenkään yksilön osaaminen ei riitä. (Ranki 1999, 68.) Yksilöiden osaaminen kehittyy organisaation valmiudeksi eli toimiviksi järjestelmiksi vasta ajan kuluessa yksilöiden kokemuksellisen oppimisen kautta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 22). Osaamisen siirtymisen merkitys yksilötasolta organisaatiotasolle konkretisoituu, kun jonkin osaamisen alueen hallitsija lähtee organisaatiosta. Siinä vaiheessa viimeistään huomataan, onko osaaminen siirtynyt

organisaation osaamiseksi vai poistuiko samalla ovenavauksella tärkeää osaamista ulos. (Ranki 1999, 21, 22.) Kuntasektorilla virkoihin ja toimiin valittavilta työntekijöiltä edellytetään, että heillä on työtehtäviin vaadittava muodollinen osaaminen. Muodollinen osaaminen vastaa tehtävässä vaadittua ammatillista, lähinnä koulutuksen kautta hankittua pätevyyttä. Työntekijän todellinen osaaminen muodostuu ammatillisen pätevyyden lisäksi työn ja elämäkokemuksen myötä kertyneestä osaamisesta, johon hiljainen tieto sisältyy. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 19.) Pelastustoimintaan osallistuvan päätoimisen henkilöstön kelpoisuus määrittellään valtioneuvoston asetuksessa pelastustoimesta 401/2011.

2.1.3 Ammatillinen osaaminen ja kvalifikaatiot

Ammatillisen osaamisen määrittelyssä ei ole päästy yksimielisyyteen. Toisiaan lähellä olevia käsitteitä on runsaasti eikä ole selkeää käsitystä siitä, mikä käsitteistö kuvaisi kattavimmin ja yksiselitteisimmin ammatillisuuteen liittyvän osaamisen. Ammatilliseen osaamiseen kuuluvia tietoja, taitoja, asenteita sekä toimintavalmiuksia määrittävät toimintaympäristöt ja työkokonaisuudet (Räisänen 1998, 9, 10.) Ammattitaito on taitoaluiden kokonaisuus, joka on enemmän kuin taitojen summa. Ammattitaitoinen työntekijä kykenee vaihtelevissakin työtehtävissä tai -olosuhteissa viemään työn laadukkaaseen päätökseen. (Koulutuskeskus Salpaus 2007, 20.) Sydänmaanlakan (2004) mukaan ammatillisella osaamisella tarkoitetaan sitä, että henkilö toimii tehtävässä, jossa hän suoriutuu hyvin ja pystyy mahdollisimman hyvin toteuttamaan itseään (Sydänmaanlakka 2004, 152).

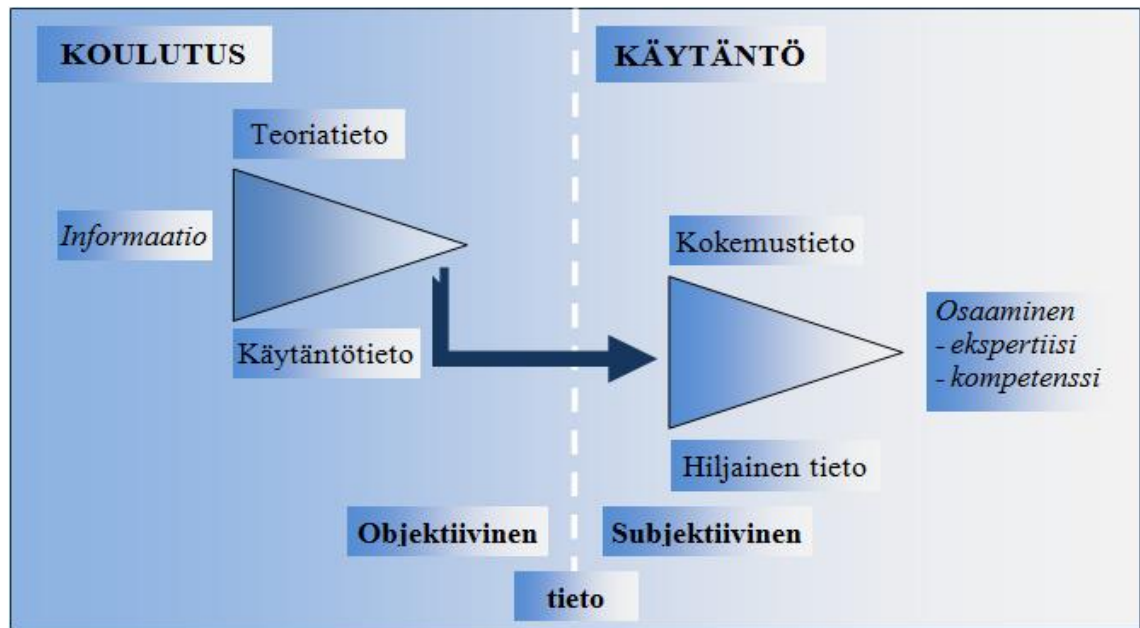
Ammatillista pätevyyttä voidaan tarkastella työprosessien teknisten ja sosiaalisten vaatimusten sekä työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kannalta. Ammatillinen pätevyys on kontekstisidonnaista. Tämä viittaa siihen, että pätevyys käsitteenä on sopimuksenvarainen, ja kyseessä on yhteiskunnallinen ja sosiaalinen sopimus. Tiimi- ja verkostokeskustelut hämmentävät osaamisen ja pätevyyden sovittuja määrittelyjä ja tuovat mukaan yhä enemmän kollektiivisen ulottuvuuden. Tällöin ammatillisen pätevyyden kysymykset suhteellistavat yksilön pätevyyden. Pätevyyttä käytetään usein rinnan sellaisten käsitteiden kuin taito ja kvalifikaatiot kanssa. Kvalifikaatiot liittyvät

suomalaisessa keskustelussa pätevyyttä laajempaan keskusteluun pätevyysvaatimuksista. (Väärälä 1998, 21–22.)

Esimiestoiminnan tasolla tapahtuvaan osaamisen johtamiseen sisältyy ryhmä- ja yksilötasolla tarvittavien kvalifikaatioiden tunnistaminen ja määrittely. Niitä on kirjallisuudessa jaoteltu esimerkiksi tuotannollisiin, normatiivisiin, innovatiivisiin ja sosiaalisiin kvalifikaatioihin. Tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluvat tekniset perusvalmiudet, joiden varassa työntekijä suoriutuu tehtävistään. Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät pitkälti työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten motivoituneisuus, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus ja luottamus omaan pystyvyyteen. Innovatiiviset kvalifikaatiot on erotettu edellisistä, vaikka niihin sisältyy osin persoonallisia asioita, kuten luovuus ja kyky sietää epävarmuutta. Samoin sosiaalisten kvalifikaatioiden kohdalla, joihin sisältyvät muun muassa vuorovaikutustaidot, empatian kyky ja ristiriitojen ratkaisukyky. Molempiin viimeksi mainittuihin sisältyy myös selkeästi opittavissa olevia asioita, kuten esimerkiksi luovan ongelman ratkaisun hallinta ja sitä tukevat tekniikat. (Viitala 2002b, 52.)

2.1.4 Tieto

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, vaikka se ei yksinään tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tiedon kanavoituminen taitavaksi työsuorituksiksi edellyttää sen haltijalta kykyä soveltaa tietoa eli tietoon liittyy taito ja tiedon haltijan motivaatio sen mukaiseen toimintaan. Ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu siis tiedosta, taidosta ja asenteesta. Poikela on jaotellut ammattitaidolle tärkeän tiedon kolmeen tyyppiin; teorian tietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Viimeksi mainittu voi olla myös hiljaista tietoa, jota osaaja ei itsekään tunnista eikä pysty kuvaamaan sanoilla.



KUVIO 7. Informaatio, tieto ja osaaminen

Poikela on kuvannut tietotyyppien väliset suhteet kuvion 7 mukaisena triangelinä, jossa erottuu objektiivinen, yksilön ulkopuolella oleva tieto, ja subjektiivinen, yksilön persoonallinen ja kokemusperäinen tieto. (Viitala 2005, 130–131.)

2.1.5 Hiljainen tieto

Me tiedämme asioita enemmän kuin pystymme kertomaan. Hiljaista tietoa ei voida pukea sanoiksi, vaikka ihminen osaa käyttää sitä toiminnassaan. Tästä hyvänä esimerkkinä on se, että tunnistamme isosta väkijoukosta tutut kasvot, mutta emme osaa yleensä selvittää, miten tunnistamme ne. On siis paljon tietämystä, jota ei voi pukea sanoiksi. (Polanay 1966, 4.)

Polanay (1966) jakaa tiedon hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on yksilöllistä, kontekstispesifistä, vaikeasti formalisoitavaa ja kommunikoitavaa tietoa. Eksplisiittinen tieto tai ”koodattu” tieto viittaa tietoon, joka on siirrettävissä formaalisella systemaattisella kielellä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.)

Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on tekninen ulottuvuus, joka on epävirallista, vaikeasti selitettävää ja sitä voidaan kutsua tietotaidoksi. Esimerkkinä ammattilainen, joka on kehittynyt loistavaksi työnsä osaajaksi, mutta ei useinkaan kykene selittämään työnsä tieteellisiä ja teknisiä yksityiskohtia. Samanaikaisesti hiljaisella tiedolla on kognitiivinen ulottuvuus. Se koostuu kaavoista, mentaalisista malleista ja uskomuksista, jotka ovat niin syvään juurtuneita, että ne ovat meille itsestäänselvyksiä. Hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus heijastaa meille kuvan todellisuudesta ja visiotamme tulevaisuudesta. Vaikka niitä ei voi helposti pukea sanoiksi, ne auttavat meitä ymmärtämään ympäröivää maailmaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Nonaka nosti hiljaisen tiedon osaamisen johtamisen keskusteluun. Syynä oli se, että hän huomasi kollegoineen, että luovat ratkaisut, innovaatiot ja laadukas toiminta rakentuvat usein organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon varassa. Nonaka esittikin, että organisaatiossa oleva hiljainen tieto tulisi löytää, ja tuoda se näkyville ja paremmin hyödynnettäväksi. (Viitala 2005, 132.)

Ihmisten tiedoista osa on tietoa, jota voidaan kertoa sanoin, esimerkiksi toimenkuvissa tai tuotantoraporteissa. Tällainen tieto on täsmätietoa tai artikuloitavaa tietoa, jota voidaan dokumentoida ja siirtää. Kokemuksen myötä henkilöille kertyy sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta pukea sanoiksi. Tällainen tieto on hiljaista tietoa tai ääneen lausumatonta tietoa. Se on henkilökohtaista tietoa, toimintaan tai tiettyyn tilanteeseen sidoksissa olevaa, ja se on vaikeasti siirrettävissä. (Ojala 2008, 52.) Nykyinen organisaatioajattelu nojaa yhteiseen tietämiseen ja piilevään ns. hiljaiseen tietoon, jonka osuus saattaa olla jopa 80 prosenttia työssä tarvittavasta osaamisesta. Muun muassa tästä syystä osaamisen arviointi ja kehittäminen on osa työyhteisössä tapahtuvaa normaalia toimintaa. (Helakorpi 2005, 167.) Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidosta on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. Suuri osa huipputiedosta on juuri tällaista hiljaista tietoa. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

Hiljainen tieto on se osa osaamisesta, joka on artikuloimaton eli jota ei voida ilmaista millään luonnollisella tai formaalisella kielellä. Tiedoissa ja taidoissa on Polanayn mukaan kolme tasoa:

1. Se, minkä voimme artikuloida eli kuvata jollakin kielellä (esimerkiksi puheella tai matemaattisesti).
2. Se, vielä artikuloimaton tieto, joka ei ole huomiomme kohteena, mutta johon huomio voidaan kohdentaa ja joka sen jälkeen voidaan kuvata, artikuloida. (vrt. osaamisen mallinnus / hiljainen tieto).
3. Se osa, jota jostain syystä ei osata / voida artikuloida eli kuvata. (Toivonen & Asikainen 2004, 13–14.)

Ihmiset ovat tietoisia vain hyvin pienestä osasta siitä informaatiosta, jota aivomme prosessoivat. Hiljainen tieto on läsnä ihmisissä kokonaisvaltaisesti. Hiljainen tieto ohjaa ihmisten valintoja. Sen pohjalta ihminen voi ohittaa valtavan määrän turhaa tietoa reagoimatta siihen lainkaan. (Koivunen 1997, 79.)

Otalan (2008) mukaan myös organisaatiolla on hiljaista tietoa. Se on sellaista tietoa, jota ovat muun muassa organisaation ns. kirjoittamattomat säännöt, ”rinnakkaisorganisaation” toiminta, tarinat, asenteet ja arvot. Organisaation hiljainen tieto on tietoa, joka työyhteisössä tiedostetaan, mutta jota ei koskaan pueta sanoiksi. Tiedetään vain, että näin toimitaan. (Ojala 2008, 53.)

Pelastuslaitoksien on tulevaisuudessa pyrittävä turvaamaan henkilön oikea osaaminen ja henkilöstörakenne. Tämä on erityisen tärkeää henkilöstön ikääntymisen vuoksi ja siitä johtuvan hiljaisen tiedon osaamisen turvaamiseksi. Hiljaisen tiedon merkitystä ei pelastuslaitoksilla ole riittävästi tiedostettu, vaikka pelastusala on tyypillisesti sellainen, jossa taidot ja osaaminen ovat siirtyneet käytännössä senioreilta junioreille. Olihan vielä 80-luvulla ammatti mahdollista oppia työn kautta. (Honkanen 2007, 67.)

2.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamista ovat organisaation liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tunteminen. Organisaation sisäisen ja ulkoisen verkoston tunnistaminen on osa organisaatio-osaamista. Sen kehittymiseen vaikuttaa henkilön työkokemus. Organisaatio-osaamista voidaan parantaa perehdyttämisellä, organisaation sisäisellä koulutuksella, työkierrolla sekä yhteisten projektien ja sisäisen viestinnän avulla. Orga-

nisaatio-osaamisella on ratkaiseva merkitys siinä, miten yksilön osaaminen rakentuu organisaation osaamiseksi. Mitä paremmin henkilö tietää, miten ja kenen kanssa organisaatiossa saa tehokkaimmin hoidettua ja kehitettyä asioita, sitä saumattomammin hänen osaamisensa integroituu organisaation muuhun osaamiseen. (Viitala 2005, 117.)

Kyvykkyys on organisaation osaamista, joka näkyy tehokkaina ja kekseliäinä tapoina järjestää asioita ja hioa toimintaketjuja. Kyvykkyys on sellaista osaamista, jolla organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteensa sekä varmistaa tulevaisuutensa. (Savolainen ym. 2001, 4.) Organisaatiotason osaamiset purkautuvat yksilötasolla tehtäväkohtaisiksi, pienemmiksi ja tarkemmin määritellyiksi osaamisiksi (Viitala 2002b, 51).

Organisaation osaamiseen liitetään usein termit avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää, on organisaation avainosaamista. Kaikki avainosaamiset eivät ole yhtä tärkeitä. Strategisten tavoitteiden toteuttamiseen tarvittava osaaminen on strategista osaamista tai kriittistä osaamista. (Ojala 2008, 54.)

Organisaation osaamiseen sisältyvät ajattelumallit ja käsitykset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja täten vaikuttavat henkilöiden ratkaisuihin erilaisissa työelämän tilanteissa. Täten organisaatiokulttuuri ja erilaiset ohjausjärjestelmät kuuluvat myös organisaation osaamisen käsitteeseen. Organisaation osaamisen merkitys myös kuntasektorilla on kasvanut, koska kyky toimia ryhmissä, projekteissa ja verkostoissa on nykyisen työelämän työtehtävien menestyksellisen suorittamisen edellytys. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 21.)

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaamisen muuttumisessa organisaation osaamiseksi on kyse, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, ja kun osaaminen muuttuu yhteiseksi näkemykseksi tai yhteiseksi toiminnaksi. Organisaatiolla on oltava sellaisia rakenteita, jotka tukevat osaamisen yhdistämistä, kehittämistä, jakamista ja käyttämistä (Ojala 2008, 53). Organisaation oppimisessa on kyseessä organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ojala 2002, 169).

Organisaation osaamisen arvoa ei aina käytännössä kyetä näkemään riittävän hyvin. Esimerkiksi vuokratyöntekijän käyttö sellaisissa työtehtävissä, joissa edellytetään työtehtävien hallinnan osalta organisaatio-osaamista, voi johtaa tehottomuuteen tai virheisiin, jotka tulevat organisaatiolle kalliiksi. (Viitala 2005, 122.)

Osaaminen organisaatiossa edellyttää yhteisöllistä otetta. Prahalad ja Hamel ovat esittäneet, että ydinosaaminen organisaation menestystekijänä perustuu pitkälti yhteisöllisiin tekijöihin. Hyvin toimivassa työyhteisössä ihmiset kykenevät yhdistämään omia osaamisalueitaan ja näin organisaatiossa saavutetaan strategiset tavoitteet paremmin. (Hyrkäs 2009, 62.)

Ydinosaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, jonka organisaation työntekijät hallitsevat erityisen hyvin ja joiden avulla organisaatio on muita parempi ja menestyy. Ydinosaamisalueita voi olla vain muutama ja ne koostuvat yleensä hiljaisesta tiedosta. Ydinosaamista on vaikea kopioida, jokaisella organisaatiolla on oma ydinosaamisalueensa. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 17.)

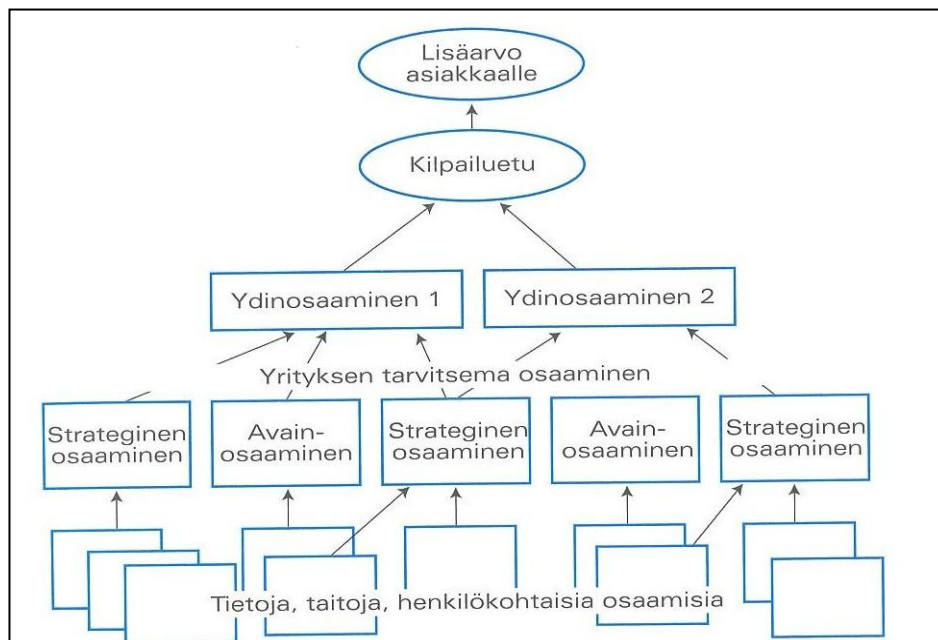
Ydinosaaminen on organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja joka mahdollistaa organisaation kehittymisen ja kehittää uusia tuotteita, tuotelinjoja ja palveluita. Ydinosaamiset muodostuvat ja kehittyvät organisaation oppimisen, eivät yksilön oppimisen tuloksena. (Ojala 2002, 207.)

Ydinosaaminen koostuu osaamisista, teknologioista ja tietojärjestelmistä. Ydinosaamisen käsitettä käytetään yleensä vain organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on kumuloitunut osaamista, jota hyödyntämällä nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassa organisaatio pystyy toiminnassaan tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. Ydinkompetensseja on rajallinen määrä, yleensä 5–10 kappaletta. Organisaatiossa on paljon muutakin tärkeää osaamista, mutta ydinosaaminen muodostaa yrityksen kilpailukyvyn ytimen, joka tuottaa erityistä kilpailukykyä. Muu osaaminen on kyllä myös välttämätöntä ja ilman sitä yritys ei tule toimeen, mutta se ei ole ainutlaatuista. (Sydänmaanlakka 2000, 134–135.)

Ydinosaamiselle on tunnusomaista eri taitojen integrointi. Sillä tarkoitetaan monista yksittäisistä taidoista ja organisaatioyksiköistä kootun osaamisen summaa. Koko ydin-

osaaminen ei siis löydy koskaan vain yhdestä yksilöstä tai ryhmästä. (Hamel & Prahalad 2006, 255.)

Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Se on yrityksen kilpailuedun kannalta oleellista osaamista. Ydinosaaminen liittyy tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden tai asiakkaiden ainutlaatuiseen tuntemiseen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. (Ojala 2008, 54–55.) Kuvion 8 mukaisesti ydinosaamiset muodostuvat avainosaamisista ja avainosaamiset taas muodostuvat ihmisten taidoista ja osaamisista. Tunnistamalla avainosaamiset, osaamiset ja taidot voidaan kehittää ydinosaamisia. (Ojala 2002, 209.)



KUVIO 8. Ydinosaamisen muodostaminen (Ojala 2008, 55)

Ydinosaamisen tunnistamisessa muusta osaamisen hierarkiassa, sen täytyy läpäistä kolme testiä:

- asiakkaan kokema lisäarvo
- erilaistuminen kilpailijoista
- laajennettavuus. (Hamel & Prahalad 2006, 257–259.)

Ydinosaamisella yleensä tarkoitetaan organisaation osaamista, mutta myös yksilötasolla voidaan katsoa olevan ydinosaamista. Se on työelämäosaamisen yhdistelmä, jonka avulla yksilö saavuttaa mahdollisuuden menestyä työmarkkinoilla (Hätönen 2011, 19). Substanssiosaamisella voidaan tarkoittaa myös ammatillista taitotietoa, ydinosaamista. Substanssiosaaminen on yksilöllistä ydinosaamista, joka muodostuu ammatillisten perustaitojen sekä ammatillisten toimintataitojen ja persoonalliskykyjen elementeistä (Helakorpi 2005, 155, 157). Työtehtävissä tarvitaan kaikilla aloilla yhteistä osaamista. Tällainen osaaminen on ydinosaamista. Ydinosaamisiin kuuluvat oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. (Hätönen 2010, 7.) Ydinosaamiset voivat olla kenen tahansa osaamista, ei vain korkeasti koulutettujen henkilöiden asiantuntemusta (Valtiovarainministeriö 2001, 31).

Ydinosaaminen voi olla myös hiljaista, tiedostamatonta osaamista. Se liittyy organisaation ydinosaamiseen, joka on enemmänkin tiedon ”omistamisen” sijasta kykyä jakaa tietoa. (Helakorpi 2005, 127.)

Kunta on monialatoimija, jonka palvelut ovat useimmiten lakisääteisiä. Näin ollen kunnilla ei ole samalla tavalla kuin yrityksillä mahdollisuutta rakentaa strategioita ydinosaamisten pohjalta, eikä ydinosaamisilla tällä hetkellä ole samaa merkitystä kuin yritysmailmassa (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 17). Julkisella sektorilla pääsyn uusille markkinoille korvaa ydinosaamisen turvaama taito vastata muuttuviin ja uusiin asiakastarpeisiin (Huotari 2009, 30).

2.3 Osaamisen johtaminen

Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Osaamisen johtaminen usein ymmärretään vain osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutus-toimintana. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Kuvion 9 mukaisesti osaamisen johtaminen kattaa kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla organisaatio varmistaa sen strategian toteuttamiseen tarvittavan osaamisen ylläpitämisen, kehittämisen, uudistamisen ja hankkimisen. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa

toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2005, 14–16.)



KUVIO 9. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005, 15)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on organisaation tavoitteet, jotka toimivat henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja kehittämistoimenpiteiden suuntaajina eli osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista. Osaamisen johtamisella pyritään ennakoimaan organisaation henkilöstön tulevat osaamistarpeet ja vastaamaan niihin suuntaamalla koulutus ja muut kehittämistoimet tulevaisuuden osaamishaasteiden suuntaisiksi. Samalla tunnistetaan organisaation kannalta keskeiset osaamiset, joilla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. Systemaattinen osaamisen arviointi ja kehittäminen tavoitteista käsin varmistavat osaamisen säilymisen ja kehittymisen organisaatiossa sekä auttavat muutoksen johtamisessa henkilöstön muutosvalmiuden kehittymisen ansioista. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategista kehittämistä ja osaamisen johtaminen on yksi tapa jalkauttaa strategia. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 22–23, 27.)

Kirjoituksissa painotetaan usein osaamisen johtamisen jotain tiettyä näkökulmaa, jolloin kokonaiskuva ja käsitteet jäävät helposti sekaviksi ja monimerkityksellisiksi. Sen seurauksena osaamisen johtamisesta puuttuu selkeys eikä haluttuja tuloksia organisaatioissa saada aikaiseksi. Osaamisen johtamisesta ei voida tarjota kenellekään valmista kokonaisuutta. Se ei ole mahdollista siitäkään syystä, että jokaisella organisaatiolla on oma historiansa, ympäristönsä, liikeideansa, strategiansa, kulttuurinsa ja resurssinsa. Ei ole

olemassa sellaista osaamisen johtamisen mallia, että sen voisi suoraan kopioida toiselle organisaatiolle. Organisaatio voi löytää omaa toimintaa palvelevan toimintamallin vain kehittämällä sen itse omista lähtökohdistaan. (Viitala 2005, 7.)

Strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä tietää, mihin ollaan menossa ja miksi, mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää (osaamistarve), mitä resursseja on käytettävissä (omaisvaranto, osaamiskartoitus), mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu, ”gap”) sekä mitä resursseja kehitetään ja hankitaan (osaamisen kehittäminen ja rekrytointi) (Valtiovarainministeriö 2001, 10).

Osaamista tulee johtaa kuten organisaation rahallisia resursseja. Organisaatiossa tiedetään, miten paljon sillä on rahaa, ja missä se on sijoitettuna. Tiedetään myös, miten paljon se tarvitsee rahaa tulevia toimintojaan varten, ja mistä se rahoituksen hankkii. Samoin pitää johtaa osaamista. On tiedettävä, mitä ja missä osaamista on, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten se aiotaan hankkia. (Ojala 2008, 81—82.)

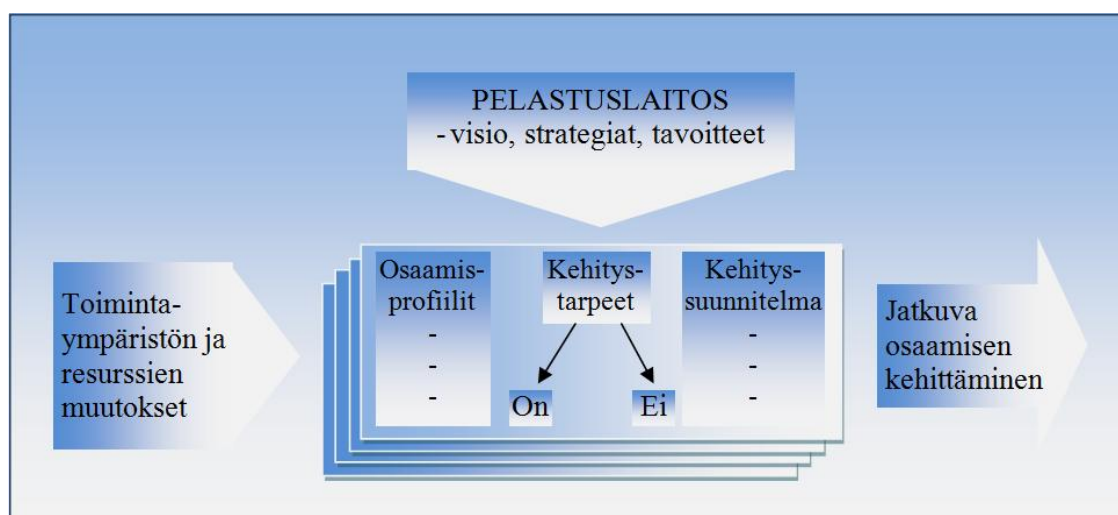
Visio on tärkeä osa henkilöstön kehittämisen järjestelmää, koska se auttaa ihmisiä kaikilla organisaation tasoilla erottamaan tärkeän, niin arkisessa työssä kuin osaamisen kehittämisessäkin. Visio henkilöstön kehittämisen suuntaajana korostuu, koska uuden oppiminen edellyttää vankkaa yksilön motivaatiota. Viime kädessä henkilöstön osaamisen kehittymisen ratkaisevat yksilötason käsitykset siitä, mikä on tärkeää ja tarpeellista. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 35.)

Käsitteellä strategialähtöinen yksilöosaamisen johtaminen Kirjavainen & Laakso-Manninen tarkoittavat organisaation strategisten valintojen kannalta olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä. Käytännön kielessä osaamisen johtamisella viitataan tapauskohtaisesti erilaisiin viime vuosina yleistyneisiin menetelmiin ja työkaluihin. Seuraavassa (Bergman & Moisio 1999) esimerkkejä edellisistä:

1. ydinosaamisen tunnistaminen (strateginen osaamisanalyysi)
2. osaamisen mallintaminen (osaamiskuvaukset, luokitukset ja sanakirjat)
3. nykyosaaminen ja kehitystarpeiden kartoitusmenetelmät ja arvioinnit
4. osaamisjärjestelmät ja tietokannat
5. osaamisen hallinnan prosessien määrittelyt

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 94—95.)

Kuvion 10 mukaisesti osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. On selvittävää, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tarvitaan tarkoituksen toteuttamiseksi. Sen jälkeen on määriteltävä, mitä on organisaation ydinosaaminen, so. osaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaaminen on konkretisoitava organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2000, 122.)



KUVIO 10. Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Sydänmaanlakka 2000)

Viitala jäsensi Osaamisen johtaminen esimiestyössä -tutkimuksessa osaamisen johtamisen tehtäväalueita. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisessa erottui neljä ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin edistämisen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Näistä kolme ensimmäistä kuvaa johtamisen kohteita, ja ne ovat johtamisen varsinaisia ulottuvuuksia. Esimerkillä johtaminen on tässä esitetty neljäntenä ulottuvuutena, vaikka sen luonne on toinen. Esimies johtaa omalla esimerkillään ilman, että se on tarkoituksellinen johtamisen kohde samalla tavalla kuin kolme ensimmäistä ulottuvuutta. (Viitala 2002b, 188–189.)

Valtiovarainministeriön työryhmän muistiossa (2001) mainitussa tutkimuksessa eräiden yritysten osaamisen johtamisen tilaa arvioitaessa tuli esille seuraava huomio osaamiskartoituksen merkityksestä: osaamiskartoitus on johtamisen menetelmä, jossa johto joutuu miettimään visioiden ja strategioiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja työte-

kijöiltä vaadittavaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen yhteydessä työntekijät joutuvat omalta osaltaan miettimään oman osaamisen kehittämisen keinoja (Valtiovarainministeriö 2001, 18).

Organisaatiossa on osaamista ja kyvykkyyttä yksilö- ja yhteisötasolla. Osaamisen johtamisen keskeinen kysymys on, miten tämä osaaminen voidaan tunnistaa ja kehittää sitä niin, että organisaation kilpailukyky paranee. Samalla saavutetaan monia henkilöstön työviihtyvyyden ja työmotivaation kannalta olennaisia tuloksia. (Helakorpi 2005, 179.)

Osaamisen johtaminen on paljon muutakin kuin strategisten osaamisten valintaa ja kartoitusta, ja niihin liittyviä keskusteluja ja suunnitelmia. Kysymyksessä on enemmänkin perustavaa laatua olevasta ajattelu- ja toimintatavan muutoksesta, johon kuuluvat organisaation tarpeiden jatkuva luotaus, yksilöllinen urasuunnittelu, tarpeet ja odotukset yhtyeennivova dialogi ja henkilöstön osaamisen kehittäminen alati kehittyvillä tavoilla sekä oppivan organisaation tunnuspiirteiden vahvistaminen. (Sydänmaanlakka 2000, 241.)

2.4 Osaamiskartoitus

Viitala (2005) pohtii kirjassaan sitä, miksi ihmisten osaamista pitäisi arvioida. Ja etenkin sitä, miksi osaamista pitäisi arvioida jonkun muun kuin tekijän itsensä ohjaamana tai tuella. Vastaukset löytyvät osaamisen hyödyntämisestä, kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta ja henkilön oppimismotivaation virittämisestä. Osaamisen kehittäminen on organisaatiossa strategisen tason asia ja samalla resurssien kohdentamiseen liittyvä kysymys. Johdon on pystyttävä löytämään ne osaamisen alueet, jotka tarvitsevat kehittämistä sekä resurssien kohdentamista. (Viitala 2005, 153.)

Yksilöosaamisten kartoituksen lähestymistavan ratkaisee se, miten osaamiskartoitusta aiotaan käyttää. Laaditaanko koko organisaatiolle yhteismitalliset osaamiset ja vertailukelpoisia jäsennyksiä osaamisesta, tallennetaanko osaamisia tietokantoihin vai käytetäänkö niitä keskusteluissa viestittäessä tavoitteita ja annettaessa palautetta, ollaanko laatimassa ideaaliprofiileja tietyille tehtäville vai halutaanko tukea tiettyjen osaamisten kehittymistä. Osaamisen kartoittamisen perusteena on osaamisen mallintaminen, jolla

tarkoitetaan listauksia ja kuvauksia eri osaamisista. Se on myös tapahtumasarja, jossa selvitetään tietyn henkilön tai organisaatioyksikön osaamisen nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 107, 108-117.) Osaamisen arviointia voidaan tehdä monella tavalla. Useimmiten puhutaan osaamiskartoituksista, joissa selvitetään organisaation nykyisen osaamisen tasoa ja sen määrää. Yleinen tapa yksilön osaamisen nykytilan kartoituksessa ja sen vertaamisessa tavoitetasoon on suorittaa se kehityskeskustelujen yhteydessä. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 39-40.)

Osaamistarpeita kartoitettaessa tarvitaan näkemystä siitä, mihin liiketoiminnassa pitkällä aikavälillä pyritään. Visio kertoo, minkälainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja strategia puolestaan sen, miten yritys aikoo sinne päästä. Osaamistarpeiden ennakoimisen lähtökohtana on siis yrityksen visio ja strategia. (Ranki 1999, 41.) Useissa organisaatioissa on toteutettu osaamiskartoituksia ja käyty läpi, mitä kaikkea henkilöstö osaa. Mutta mikäli ensin ei ole selvitetty strategian toteuttamiseen ja tavoitteisiin henkilöstöltä vaadittavia osaamisia, jää osaamiskartoituksen anti vähäiseksi. (Ojala 2008, 38.)

Osaamistarpeet ilmenevät eri tasoilla erisuuruisina. Osaamistarpeiden arvioinnin perusta on työssä tarvittava ammatillinen osaaminen ja sellainen organisaatioon liittyvä osaaminen, jota ilman työyhteisössä ei kyetä tekemään työtä. Samalla tulee kartoittaa työssä tarvittavat tekniset taidot, kuten tietotekniikan ja audiovisuaalisten laitteiden käyttötaidot. Osaamistarpeissa tulee myös huomioida koko ajan merkittävämmäksi nousevien sosiaalisten taitojen, kuten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen sekä johtamistaitojen merkitys työyhteisölle. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 32.)

Osaamiskartoituksen perusteella määriteltyjen osaamisalueiden avulla voidaan tutkia yksilöiden keskeisiä ammattitaitovaatimuksia, määritellä ammatillisen kehittymisen painopistealueita sekä laatia urapolkusuunnitelmia, jotka ovat relevantteja yksilöiden ja organisaation tavoitteiden kannalta. Näin käytettävissä olevat henkilöstö- ja kehittämisresurssit tulee hyödynnettyä optimaalisesti. (Lehtonen 2002, 17.)

Osaamisen kartoittaminen on yleensä helpointa ja hyväksytyintä perinteisissä taitolajeissa, kuten kielitaidossa, mutta tieto näistä on strategisesti vähemmän kriittistä. Sen sijaan ihmisten suorituskyykyyn ja hyviin ominaisuuksiin liittyvät ominaisuudet ovat usein kiistanalaisia ja vaikeasti mitattavia. (Bergman & Moisio 1999, 35.) Arvioinnin

kohteena olevalle osaamisen arviointi herättää monenlaisia tunteita ja pelkoja. Joku voi kokea arvioinnin positiivisena, onnistumisen ja osaamisen todentamisena tai uuden oppimiseen innostavana. Toiselle osaamisen arviointi herättää epäluuloja; mihin tätä käytetään tai arvioidaanko osaamista reilusti ja oikeudenmukaisesti? (Ranki 1999, 68.)

Yksilön osaamiskartoituksen lopputuloksena syntyy henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Se on samalla ensimmäinen askel yksilön osaamisen nykytason ja tavoitetason epäsuhtien – olivatpa ne minkä suuntaisia tahansa – korjaamiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 119.)

Osaamista arvioitaessa ei voida keskittyä vain yksilön ominaisuuksien tarkasteluun, koska ammatillinen osaaminen on ymmärrettävä toimintaympäristön vaatimusten ja yksilön kompetenssien välisenä suhteena. Osaamisen arviointia on suhteutettava toimintaympäristön vaatimuksiin. Osaamisen määrittelyssä sen kontekstuaalinen luonne jää usein liian vähälle huomiolle. Osaaminen ilmenee toiminnassa, jolloin osaamisen määrittely on tuotava niin lähelle todellista työtoimintaa kuin mahdollista. Osaamisen määrittely vaatii ”alustakseen” ymmärryksen toimialasta, toimintakokonaisuuksista ja toimintaprosesseista sekä työn toimintaympäristöstä laajasti. Organisaatioissa ydinkysymyksiä osaamisen tunnistamisen kannalta ovat muun muassa, millaista ammattitaitoa tarvitaan ja mitä uutta osaamista on hankittava sekä se, miten uusi osaaminen hankitaan mahdollisimman joustavasti työssä ollen. (Nurminen & Pennanen 2007, 14–16.)

Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on, ja miten henkilöstön ja yksilöiden tulee kehittää osaamistaan, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia (Viitala 2002a, 198). Osaamiskartoituksen ensisijaisena tavoitteena on muodostaa organisaatiossa henkilökohtaiset osaamisprofiilit, joita verrataan tavoiteprofiileihin. Mikäli henkilön osaamisen taso verrattuna asetettuihin tavoiteprofiileihin on riittävä, osaamisen kehitystoimia ei siltä osin tarvita. Mikäli taas osaaminen on alle tavoiteprofiilin, on löydetty osaamisen kehittämistä vaativa osaamisalue. Osaamiskartoitus paljastaa myös henkilöillä olevan muun kuin tehtäväkohtaisen osaamisen, joka jää hyödyntämättä henkilön nykyisessä tehtäväkuvassa. Vaarana on, että asiantuntijaorganisaatiossa henkilön osaamisen tukehduuttaminen johtaa työpaikan vaihtoon ja henkilön osaamisen menettämiseen jollekin toiselle organisaatiolle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 119.)

Ensimmäistä kertaa osaamiskartoitusta organisaatiossa tehtäessä on sen alussa päätettävä, pääseekö henkilöstö osallistumaan osaamiskarttapohjan laadintaan vai annetaanko se heille ylhäältä pyytäen heitä arviomaan omaa osaamistaan heiltä vaadittavaan osaamisen tasoon. Osallistavat tavat ovat hitaampia, mutta vaikuttavampia, koska ihmiset ovat motivoituneita kehittämään sitä osaamista, jonka he itse kokevat tärkeäksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.) Paras tapa määrittää osaamistarpeet on koota tietyssä tehtävässä työskentelevät henkilöt yhteen ja antaa heidän määrittää ne osaamiset, joita tarvitaan tehtävässä tai tehtäväryhmässä onnistuneen suorituksen aikaansaamiseksi (Ojala 2008, 128).

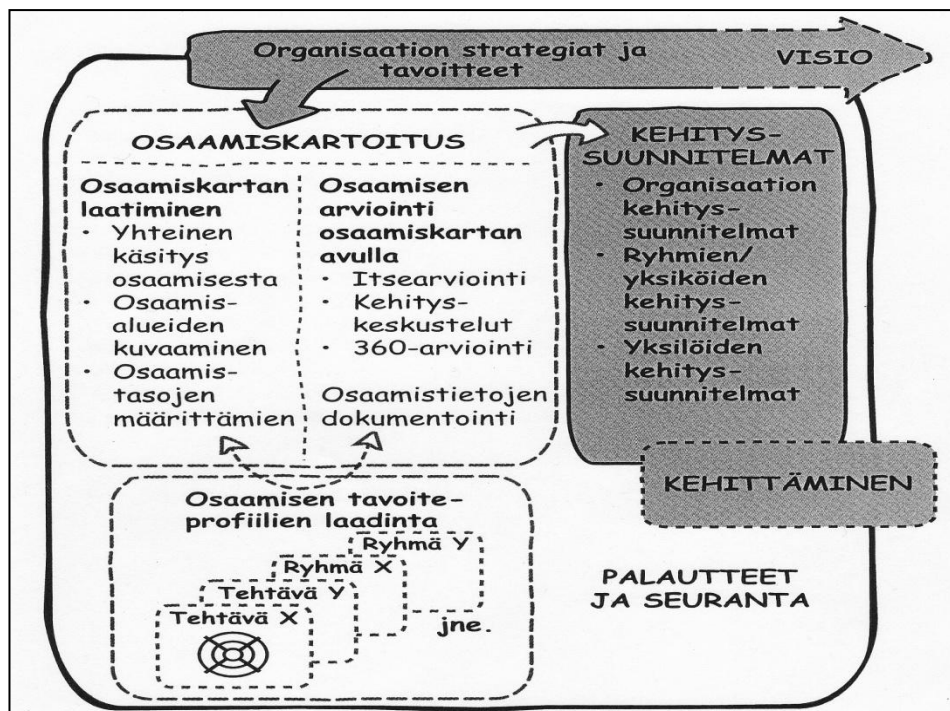
Osaamisen tiedostaminen on usein osaajalle itselleenkin haaste. Vanhassa koulukulttuurissa on totuttu siihen, että osaamisen määrittely on ulkopuolisen asiantuntijan tehtävä. Siksi onkin melkoinen haaste totuttaa ihmiset työpaikoillaan oman osaamisen avoimeen erittelyyn ja arviointiin. Muodollisen osaamiskartoitusjärjestelmän luominen ja käyttöönotto on siihen verrattuna helppoa. Ihmisten avoimen reflektoinnin myötä voidaan osaamiskartoitusjärjestelmästä saada aitoa käytännön hyötyä. (Viitala 2005, 133.)

Osaamisen strateginen merkitys piilee organisaation strategisten tavoitteiden turvaamisessa. Organisaation strategiasta johdetaan osaamisen hankintaan, suuntaamiseen ja kehittämiseen tehtävät toimenpiteet. Sen vuoksi organisaation strategian avulla määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen, arvioidaan nykyinen osaaminen sekä tunnistetaan olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen kuilu. Strategisesti ajateltuna osaamisen merkitys tulee esille sen osaamisen tunnistamisessa, jolla organisaatio selviää tulevaisuuden haasteista muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaation osaaminen on hierarkkista, sen vuoksi organisaation strategiaa on käsiteltävä organisaation kaikilla tasoilla. Näin voidaan määritellä strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen. (Huotari 2009, 19, 22, 38.)

Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla. Strategisen merkityksen se saa henkilöstöjohtamisessa, jolla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. Osaamisen johtaminen on myös osa organisaation varsinaisia toimintoja tukevaa, kuten henkilöstöhallinnon suunnittelu, rekrytointi, henkilöstöarviointi ja ura-ajattelu, palkitseminen sekä henkilöstön kehittäminen. Se on myös olennainen osa henkilöstöjohtami-

sen käytäntöjä, muutoksen johtamista ja henkilöstön kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2001, 9.)

Hätösen (2011) mukaan organisaation osaamisen kehittämisen perusta on organisaation visiossa, strategioissa ja tavoitteiden kirkastamisessa. Osaamiskartoitus koostuu osaamiskartan laatimisesta, osaamisen tavoiteprofiileista sekä osaamisen arvioinnista. Osaamiskartoitus on osa osaamisen kehittämisprosessia. Osaamisen kehittämisprosessi on kuvattu kuviossa 11 alusta loppuun.



KUVIO 11. Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen (Hätönen 2011, 8)

Otalan (2008) mukaan osaamistarpeita voidaan selvittää esimerkiksi toiminnan tehostamisen, asiakkaiden odotuksien, toimintaympäristön muutoksien, strategian edellyttämien muutoksien ja täsmätarpeiden näkökulmasta. Toimintaympäristön muutoksien näkökulmasta osaamistarpeita selvitetään peilaamalla toimintaympäristön muutoksia pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin tarkastelussa on syytä keskittyä toimintaympäristön muutoksiin riittävän kaukana tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutoksista johtuvia osaamistarpeita voidaan selvittää miettimällä, mitä toimintaan liittyviä muutoksia on odotettavissa esimerkiksi teknologiassa, markkinoilla, lainsäädännössä,

arvoissa ja kuntataloudessa; mitä haasteita ne tuovat tullessaan ja mitä osaamista haasteisiin vastaaminen edellyttää. (Ojala 2008, 111.)

2.4.1 Vision, strategian ja toiminta-ajatuksen merkitys tarvittavan osaamisen suuntaajana

Organisaation tulevaisuuden tavoitteilla on osaamistarpeiden määrittelyssä merkittävä vaikutus. Vision avulla organisaatio kertoo, minkälainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa ja strategian avulla puolestaan sen, miten organisaatio sinne aikoo päästä. Osaamistarpeiden ennakkoinnin lähtökohtana on siis organisaation visio ja strategia (Ranki 1999, 41). Jos henkilöstön kehittäminen kytketään koko organisaation liiketoiminnan tulevaisuuden rakentamiseen, on ensin oltava kuva siitä suunnasta, johon organisaation liiketoiminnassa edetään. Organisaation visio ja missio ovat erityisen tärkeitä suunnan viestimisen välineitä (Kirjavainen ym. 2003, 35). Johdon tehtävänä on kertoa henkilöstölle, mitä organisaation visio ja strategiat tarkoittavat arkikielellä. Henkilöstö tarvitsee eräänlaisen kansanpainoksen, jotta se pystyy viemään vision ja strategiat omaan työhönsä. Toimialoilla tulisi määrittää vision ja strategioiden toteuttamiseen tarvittava osaaminen ja luoda yhteinen ymmärrys strategisesta osaamisesta. Täten toimialoilla voidaan nähdä tulevaisuuden osaamistarpeet ja tunnistaa osaamisen kehittämistarpeet. Visio ja strategiat toimivat osaamisen peilinä. (Huotari 2009, 122, 129.)

Tulevat osaamistarpeet määräytyvät visiosta ja strategisista tavoitteista. Strategiset tavoitteet auttavat organisaatiota vision konkretisoinnissa. Strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi on arvioitava, mitä osaamista ne edellyttävät. Strategiaa toteuttavalle henkilöstölle strategia saattaa olla hieman etäinen, mutta kun ihmiset pohtivat yhdessä, millaista osaamista strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erityisesti omassa työyhteisössä ja omassa työssä, tulee strategiakin lähelle omaa työtä. (Ojala 2008, 109, 224–225.)

Osaamiskartan laatiminen edellyttää organisaatiossa sitä, että siellä on muodostettu yhteinen käsitys osaamisen merkityksestä ja siitä, mitkä osaamiset halutaan nostaa esille organisaation kehittämiseksi. Organisaatiossa tulee selvittää, minkälainen osaaminen on

ratkaisevaa sen toiminta-ajatuksen kannalta. (Hätönen 2011, 11; Sydänmaanlakka 2000, 122.)

2.4.2 Osaamiskartta

Osaamiskartta on työväline, jonka avulla osaamisesta voidaan organisaatiossa keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. Se on väline osaamisen arvioinnissa ja ensimmäinen vaihe osaamisen kehittämistoimissa. Osaamiskartassa on määritelty sellaiset osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartan laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. Organisaatioissa työn vaatimukset ovat olemassa, mutta ne ovat usein epämääräisiä ja hiljaista tietoa. Osaamiskartoituksen ja osaamisten yksityiskohtaisen luetteloinnin tärkeänä tavoitteena onkin juuri hiljaisen tiedon esille tuominen, osaamisen helpompi kehittäminen ja arvioinnin tukeminen. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisista, tietyn henkilöstöryhmän osaamisista, tietyn ryhmän / tiimin osaamisista ja joistain erikseen valituista osaamisista. (Hätönen 2011, 9, 11-12; Viitala 2005, 121.)

Organisaatioiden osaamiskartoituksissa on usein kartoitettu sitä, mitä henkilöstö osaa. Ensin pitäisi kuitenkin selvittää, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi osata strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoin osaamiskartoituksen vaikutus saattaa jäädä vähäiseksi. (Ojala 2008, 38.) Osaamiskartan avulla etsitään vastausta siihen, mitä osaamista yhdessä työtä tekevä ryhmä tarvitsee saavuttaakseen tulevaisuuden vision. Osaamiskartan avulla toiminnan suunnittelu, sen edellyttämä osaaminen ja osaamisen kehittäminen voidaan tehdä näkyväksi ja yhteisölliseksi. Samalla voidaan saada koko organisaatio aktiivisesti mukaan organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kehittämiseen, mikä on välttämätön ehto strategialähtöisen osaamisen kehittämisen edellytysten luomisessa. (Saarelainen & Korhonen 2001, 30.) Yksilön on tärkeää voida suuntautua ammatillisesti niin, että omat preferenssit tukevat myös organisaation tavoitteita. Käytännössä organisaatiolla on varaa ainoastaan sellaisen osaamisen kehittämiseen, joka tukee sen menestymistä nyt ja tulevaisuudessa. (Lehtonen 2002, 17.)

Osaamisten listaukset eivät saa olla liian pitkiä ja monimutkaisia, koska ne käyvät liian raskaiksi, eivätkä ne silloin palvele ihmisten osaamisen kehittämistä (Viitala 2005,123).

2.4.3 Osaamisalueet

Osaamiskartoituksen ensimmäinen vaihe on määritellä osaamisalueet. Ne johdetaan organisaation vision ja strategioiden pohjalta. Osaamisalueet kuvataan mahdollisimman konkreettisina, arvioitavina osaamisina. (Hätönen 2011, 27, 34.) Ydinosaamiset ovat usein melko yleinen, abstrakti kokonaisuus. Ydinosaamiset jakaantuvat edelleen osaamisalueisiin, jotka koostuvat pienemmästä kokonaisuudesta työkaluja, menettelytapoja ja alaprosesseja. Osaamisalueet jakaantuvat edelleen yksilötason konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin. (Sydänmaanlakka 2000, 139.) Osaamisalueiden pääpaino on tulevaisuudessa ja ne kannattaa määritellä yleispäteviksi siten, että ne ymmärretään samalla tavalla (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 34–35).

Viitala esittää kolme erilaista tapaa luetteloida työtehtävien edellyttämiä osaamisia.

Osaamisluetelo on yleisimmin käytetty malli työtehtävien vaatimista osaamisalueista. Siinä osaamiset on listattu osaamisnimikkeittäin luetteloksi. Luettelo saadaan aikaiseksi esimerkiksi siten, että samassa tehtäväkentässä työskentelevät nimeävät tarvittavat osaamiset vaikkapa liimalapuilla, jonka jälkeen ne ryhmitellään ja poistetaan päällekkäisyydet. Keskustelun avulla syntynyttä suurta osaamisten määrää voidaan karsia työtehtävien vaatimiin ydinosaamisiin, joita voi olla esimerkiksi 5-8. Osaamisia voidaan ryhmitellä myös organisaation strategisten osaamisten mukaisesti tai kvalifikaatiopyramidin mukaisiin kokonaisuuksiin, kuten tuotannollis-tekniset osaamiset, sosiaaliset taidot, luovuus- ja innovaatiovalmiudet ja normatiiviset valmiudet. Osaamisluetelo voidaan esittää esimerkiksi Excel-taulukon muodossa, jolloin siihen voidaan liittää arviointiasteikko. (Viitala 2005, 124.)

Osaamispuista puhutaan silloin, kun edellä kuvattu osaamisluetelo laaditaan siten, että rajattua määrää laajoja osaamisalueita puretaan konkreettisiin osaamisiin, joita taas puretaan edellisiä konkreettisempiin osaamisiin ja niin edelleen. Osaamispuusta on helppo hahmottaa ja muistaa keskeiset osaamisalueet sekä saada kokonaiskäsitys siitä, mistä

asioista jokin osaaminen muodostuu. Esimerkkinä käy osaamispuussa yhden pääoksan muodostava vuorovaikutusosaaminen, joka puretaan osiin eri tehtävärooleissa tarvittavien vaatimusten mukaisesti. Osaamispuu voidaan tehdä visuaalisesti puun näköiseksi kuvaksi, miellekartan muotoon, vuokaavioksi tai taulukoksi, jossa seuraava sarake on aina edellisen sarakkeen sisällön hienojakoisempaa erittelyä. (Viitala 2005, 124–125.)

Osaamisympyrä tai kvalifikaatioympyrä on käytetty kasvatustieteen alueella aikuis-koulutuksen työvälineenä. Se soveltuu erittäin hyvin myös organisaatioiden osaamiskartoituksen laadintavälineeksi. Laatiessaan osaamisympyrää yksilö tai ryhmä voi saavuttaa tärkeiden osaamisten suhteen parempaa erottelukykä. Ympyrä voidaan ajatella osaamisen kokonaisuudeksi ”osaamiskakuksi”, jonka yksilö tai ryhmä tarvitsee suoriutuakseen menestyksellisesti työtehtävistään. Eniten hyötyä osaamisympyrästä saadaan, kun laaditaan osaamisympyrät niin nykyhetken tilanteen kuin tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaan. Osaamisympyrän keskipisteestä se jaetaan osaamissiivuihin, joista jokainen vastaa yhtä osaamista. Siivun pinta-ala kuvaa osaamisen merkitystä osaamiskokonaisuudessa. Osaamisten sijoittelun jälkeen, ympyrä jaetaan viiteen kehään. Sisin kehä vastaa matalinta osaamistasoa ja uloin kehä korkeinta osaamista. Jokainen osaamisalueen siivu väritetään keskipisteestä sille kehälle saakka, jossa yksilö tai ryhmä arvioi osaamisensa olevan. Tämän jälkeen siitä voidaan valita 1–3 osaamista, jotka valitaan kehityskohteiksi. Kehitystä vaatimista osaamisista laaditaan kehityssuunnitelma, josta käy ilmi kehitettävä osaaminen, ajanjakso, keinot, seurantatapa, organisaation tuki ja oppijan oma panos. (Viitala 2005, 125–126.)

Henkilöstön osaamisen arvioinnilla ja sen perusteella tehdyillä johtopäätöksillä ei ole perusteita, jollei sitä ennen ole määritelty organisaation menestymisen kannalta tärkeitä osaamisia ja tavoitteita (Ranki 1999, 70). Willsin mukaan organisaatiolta vaadittavien osaamisten kehittämisen kannalta on oleellista löytää ne osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat tärkeitä organisaation menestymisen kannalta tulevaisuudessakin. Kun osaamisalueet on kuvattu, voidaan organisaatiossa paneutua tarvittavien osaamisten kehittämistoimien suunnitteluun. (Hätönen 2011, 7, 9.)

Osaamiskartan osaamisalueiden kuvaamisessa suositeltavaa on muodostaa työryhmä, joka on koottu sen tehtäväalueen henkilöistä, joiden osaamisalueita määritellään. Ryhmätyöskentelyssä ryhmän jäsenet voivat ideoida vaadittavia osaamisia tarralapuille, jot-

ka kiinnitetään seinille. Tämän jälkeen tarralapuissa olevat osaamiset ryhmitellään laajemmiksi osaamisalueiksi. (Hätönen 2011, 12, 23.) Osallistavat lähestymistavat, joissa henkilöt pääsevät itse vaikuttamaan osaamiskartan syntyyn, ovat monella tavalla tärkeitä. Osallistava osaamiskartoitus vie enemmän aikaa, mutta sitä tärkeämpää on antaa usealle mahdollisuus kertoa näkemyksiään tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Loppujen lopuksi ihmisille on usein tärkeää kehittää sitä osaamistaan, jota he itse pitävät tärkeänä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 115.)

Tulevaisuuden osaamisalueista painottuvat entistä enemmän vuorovaikutustaidot (ihmissuhdetaidot), oppimiskyky sekä muutoksen ja erialisuuden sietokyky (Helakorpi 2005, 68).

2.4.4 Osaamistasot

Osaamistason tarkastelutavan ratkaisee se, mihin osaamisen arviointia käytetään. Kun osaamistasoja käytetään strategisen suunnittelun työkaluna, niitä on tarkasteltava organisaatio-osaamisen näkökulmasta. Mikäli tarkastelua tehdään osana kehityskeskustelua ja henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta, kannattaa se tehdä yksilö- ja ryhmätasolla suhteessa työtehtävien asettamiin vaatimuksiin. Yksi tärkeä kriteeri on aina asiakkaan näkökulma. (Ranki 1999, 48.)

Osaamisalueiden osaamisten mallinnusten jälkeen laaditaan kullekin osaamiselle tavoiteltava osaamistaso, josta syntyy osaamisen tavoiteprofiili (Hätönen 1998, 37). Osaamistasojen määrittämisen tarkoitus on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Osaamisia voidaan arvioida joko sovitun arviointiasteikon pohjalta tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Arviointiasteikon tulisi olla mahdollisimman laaja, esimerkiksi 1 – 7. Osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja useasti tämän tason osaaminen on jo riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, joka voi olla joissakin osaamisissa tavoitteena koko ryhmän tasolla, mutta yksilötasolla harvemmalla. Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso, joka tarkoittaa, että henkilöllä ei vielä ole häneltä vaadittavaa osaamista. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi uusi työntekijä. (Hätönen 2011, 32.)

Osaamistasoja määriteltäessä on olennaista, että kriteerit määritetään käytännön toiminnan tasolla. Tasojen pitää erottua toisistaan selkeästi, jotta niiden pohjalta voidaan arvioida nykytilaa ja kehittämistarvetta organisaatiossa. On epätarkoituksenmukaista hioa osaamismäärittelyjä loputtomiin, ja siten viivästyttää osaamisarvioinnin työkalujen käyttöönottoa. Tarkennuksia ja korjauksia voidaan tehdä myöhemminkin, kun kokemukset karttuvat. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108, 115.)

Osaamistasot voidaan määritellä yleisilmauksina, joita voidaan käyttää kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Yleiskuvaus nimensäkin mukaisesti antaa osaamisen arvioinnille yleiset ja yhteiset perusteet. Yleiskuvaus osaamisen arviointiasteikosta voi olla esimerkiksi seuraavanlainen; perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen ja huppuasiantuntijaosaaminen. Yleiskuvaus osaamisen tasoista jää usein liian ylimalkaiseksi. Siksi usein toimitaan niin, että laaditaan osaamistasojen yleiskuvaus ja sitä täydennetään yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla niiden osaamisen tapauksissa, joissa toivotaan saatavan tarkkaa arviointia. (Hätönen 2011, 28.)

Osaamisalueiden ja niiden osaamistasojen verbaalisessa määrittelyssä on tärkeää, että määrittelyt on tehty mahdollisimman ymmärrettävästi ja täsmällisesti. Tasot täytyy olla niin yksinkertaisesti määritelty, että osaamisen arvioinnin tekijät pystyvät helpohkosti päätymään osaamisen arvioinnissa mahdollisimman yhdenmukaiseen ja 'oikeaan' lopputulokseen. (Valtiovarainministeriö 2000, 24.)

Seuraavassa esimerkkejä erilaisista osaamistasoista:

0 = Ei osaa. Ei osaa, ei tunne asiaa.

1 = Aloittelija. Osaa keroa mistä asiassa on kyse, tuntee peruskäsitteet.

2 = Noviisi. Osaa perusteet, ohjauksen alla pystyy tekemään.

3 = Ammatilainen. Osaa käyttää, osaa tehdä, pystyy hyödyntämään työssään.

4 = Asiantuntija. Osaa syvällisesti, osaa opettaa asiaa ja neuvoa ammatilaisia.

5 = Alansa huippu. Valtakunnallisesti tunnustettu osaaja.

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 109.)

1 = Henkilön osaaminen on perusosaamista. Hän osaa toimia sovittujen pelisääntöjen ja ohjeiden mukaan. Hänellä on perustiedot osaamisalueen asioista.

2 = Ei erillistä osaamisen kuvausta

3 = Henkilö osaa toimia osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti. Hänellä on monipuolista tietämystä alueen asioista ja hän osaa soveltaa tietämystään joustavasti ja monipuolisesti.

4 = Ei erillistä osaamisen kuvausta

5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajasti kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko työyhteisön kannalta.

(mukaillen Hätönen 2010, 8.)

Arvioinnissa keskeisenä lähtökohtana on osaamisia koskeva taso-olettaus. Se lähtee ajatuksesta, jonka mukaan osaaminen kasvaa kumulatiivisesti edeten vähitellen matalalta korkeammalle tasolle. Suurimmassa osassa työn vaatiman osaamisen etenemisen voidaan havaita etenevän aloittelijasta ekspertiksi. (Viitala 2005, 156.)

2.4.5 Osaamisprofiilit

Osaamisalueet jaetaan ensin konkreettisiksi osaamisiksi, ja sen jälkeen ne tarkennetaan osaamisprofiileiksi. Osaamisprofiili on kuvaus tietyssä tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 36.)

Osaamisprofiilin määrittelyllä tarkoitetaan sitä, että tiimille tai yksittäiselle työntekijälle määritellään työssä tarvittavat yksittäiset osaamiset, joille asetetaan tietyt tavoitetasot. Osaamisprofiili voidaan muodostaa työyksikölle tai tiimille voidaan muodostaa yhteinen osaamisprofiili, jonka pohjalta voidaan muodostaa yksilölliset osaamisprofiilit. Toinen tapa on muodostaa ammattiryhmäkohtainen osaamisprofiili, esimerkiksi pelastuslaitoksen päällystön osaamisprofiili. Siinäkin tapauksessa, että samoja yksittäisiä osaamista vaadittaisiin kaikilta, voidaan vaadittava osaamisen taso määritellä erilaiseksi eri henkilöille. (Ahvo-Lehtinen & Maukkonen 2005, 37.) Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista laaditun osaamisprofiilin avulla osoitetaan, mitä osaamisia eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamisia tulee arvioida ja kehittää. (Hätönen 2011, 35.)

Osaamis- ja tavoiteprofiilit voidaan määritellä kolmella eri tasolla. Johto tai avainhenkilöt määrittelevät osaamiskartasta yleisen osaamisprofiilin eri tehtävissä toimiville henki-

löille tai eri ryhmien osaamisille. Ryhmät määrittävät, mitä osaamista ryhmässä tarvitaan, sekä kenen tulee hallita mitäkin osaamista ja millä tavoitetasolla. Kehityskeskusteluissa voidaan määrittää myös yksilölle yhdessä työntekijän ja esimiehen kesken osaamisprofiili, jonka pohjalta osaamista arvioidaan ja kehitetään. (Hätönen 2011, 36.) Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ovat yksilölle tärkein tekijä oman osaamisensa kehittämisessä (Sydänmaanlakka 2000, 159).

Otala (2008) määrittelee osaamisprofiilin organisaation tietyn osaston, tiimin, toiminnon, prosessin tai tehtävän keskeisten osaamisten laadullisena kuvauksena. Osaamisprofiili voi olla tavoiteosaamisten tai vähimmäisosaamisten muodostama kuvaus. Useimmiten käytetään tavoiteosaamisten profiilia, joka kuvaa, mitä osaamista hyvä suoritus edellyttää ja millä tasolla nämä osaamiset olisi hallittava. (Otala 2008, 346.)

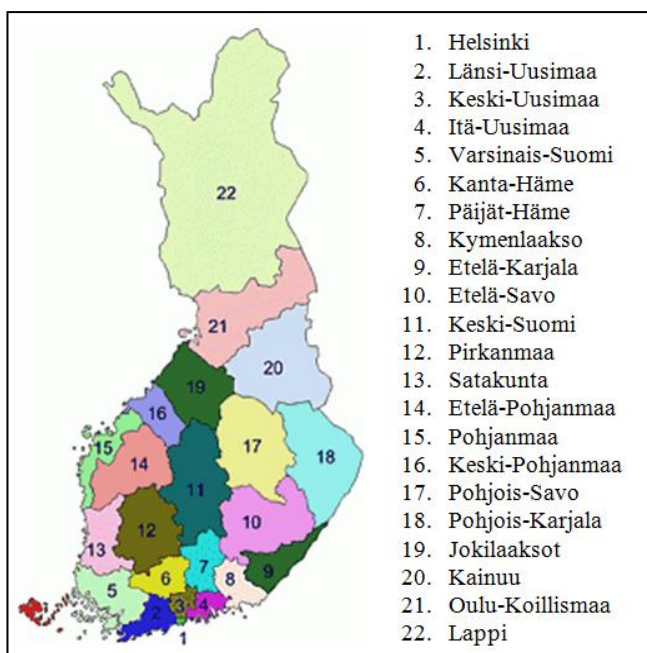
Yksilön osaamisprofiili voi olla samanlainen koko organisaatiossa yksiköstä tai organisaatiosta riippumatta. Paras tapa kuvata tehtäväkohtaiset osaamistarpeet on koota yhteen samassa tehtävässä toimivia henkilöitä ja antaa heidän määritellä tehtävän menestyksellisessä suorittamisessa tarvittavat osaamiset. Tehtävä tai yksilökohtainen osaamisprofiili voidaan kuvata graafisesti. Kuvasta näkee helposti, missä osaamisessa henkilöllä on osaamisvajetta tavoiteosaamiseen nähden, ja hän tarvitsee siten kehittämistoimia. Graafinen kuva voidaan tulostaa kehityskeskustelua varten. Kehityskeskustelussa esimies voi tarkistaa, että kaikki ymmärtävät yhteisen tavoitteen ja sen edellyttämän osaamisen tarpeen. (Otala 2008, 128.)

Osaamisprofiilien määrittely helpottaa osaamistietojen yhdenmukaistamista, sillä ne tuovat esille eri tehtävissä toimivien henkilöiden olennaiset osaamisalueet. Täten osaamisarviointitilanteissa toimivat arvioivat samoja osaamisia. (Sydänmaanlakka 2000, 157.) Osaamiskartoituksen esisijaisena tavoitteena on muodostaa organisaatiossa henkilökohtaiset osaamisprofiilit, joita verrataan tavoiteprofiileihin. Mikäli henkilön osaamisen taso asetettuihin tavoiteprofiileihin nähden on riittävä, osaamisen kehitystoimia ei siltä osin tarvita. Mikäli taas osaaminen on alle tavoiteprofiilin, on löydetty osaamisen kehittämistä vaativa osaamisalue. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 119.) Osaamisprofiilien avulla vältetään sitä, että yksittäinen työntekijä luulee, että hänen tulee hallita kaikki osaamiset ja vielä mahdollisimman täydellisesti (Hätönen 2011, 35).

3 PELASTUSTOIMI JA KOHDEORGANISAATION ESITTELY LYHYESTI

3.1 Pelastustoimi

Pelastustoimi Suomessa koki merkittävimmän muutoksen pelastustoimen historiassa vuonna 2004, kun aiemmin 452 kunnalla ollut pelastustoimen tehtävien järjestämisvastuu siirrettiin kuvion 12 mukaisesti 22 alueelliselle pelastuslaitokselle.



KUVIO 12. Suomen pelastuslaitokset (Pelastustoimi 2010)

Alueen pelastustoimen tehtäviin kuuluu:

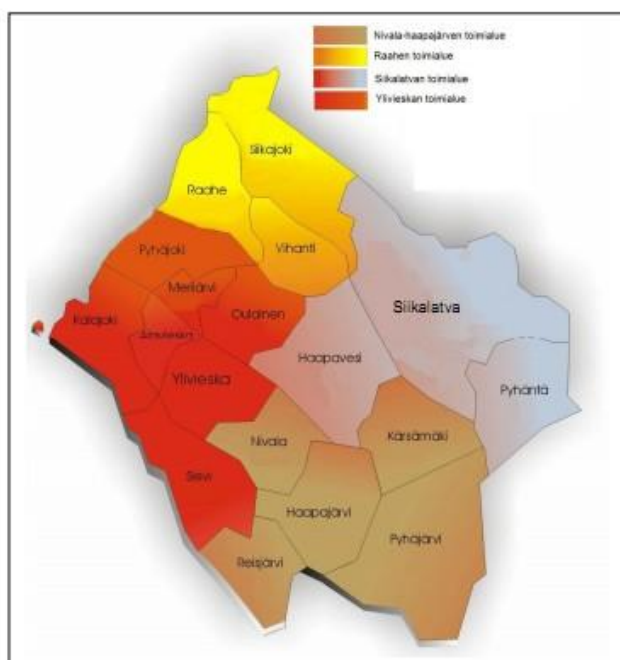
- ylläpitää pelastustoimen tehtäviä varten pelastustoimen järjestelmää
- huolehtia pelastustoimen alaan kuuluvasta valistuksesta ja neuvonnasta sekä toimia asiantuntijana pelastustointa koskevissa asioissa
- huolehtia pelastusviranomaisille kuuluvasta onnettomuuksien ehkäisystä ja vahinkojen rajoittamisesta sekä palotarkastuksista
- huolehtia pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä
- huolehtia osaltaan väestönsuojeluun kuuluvista tehtävistä ja ylläpitää niiden edellyttämää valmiutta

- yhteen sovittaa eri viranomaisten ja pelastustoimeen osallistuvien muiden tahojen toimintaa
- huolehtia osaltaan pelastustoimen henkilöstön kouluttamisesta. (Pelastustoimi 2010.)

3.2 Jokilaaksojen pelastuslaitos

3.2.1 Yleistä

Jokilaaksojen pelastuslaitos on yksi Suomen 22:sta alueellisen pelastustoimen organisaatiosta, jotka aloittivat toimintansa vuoden 2004 alusta.



KUVIO 13. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen maantieteellinen alue (Jopela 2011a)

Kuvion 13 mukaan sen alueella on 18 kuntaa, asukkaita on noin 124 500 ja paloasemia 25. Alueen pinta-ala on 13895 km². Pelastuslaitokset ovat julkishallinnollisia onnettomuuksien ehkäisyn ja pelastustoiminnan palveluntuottajia.

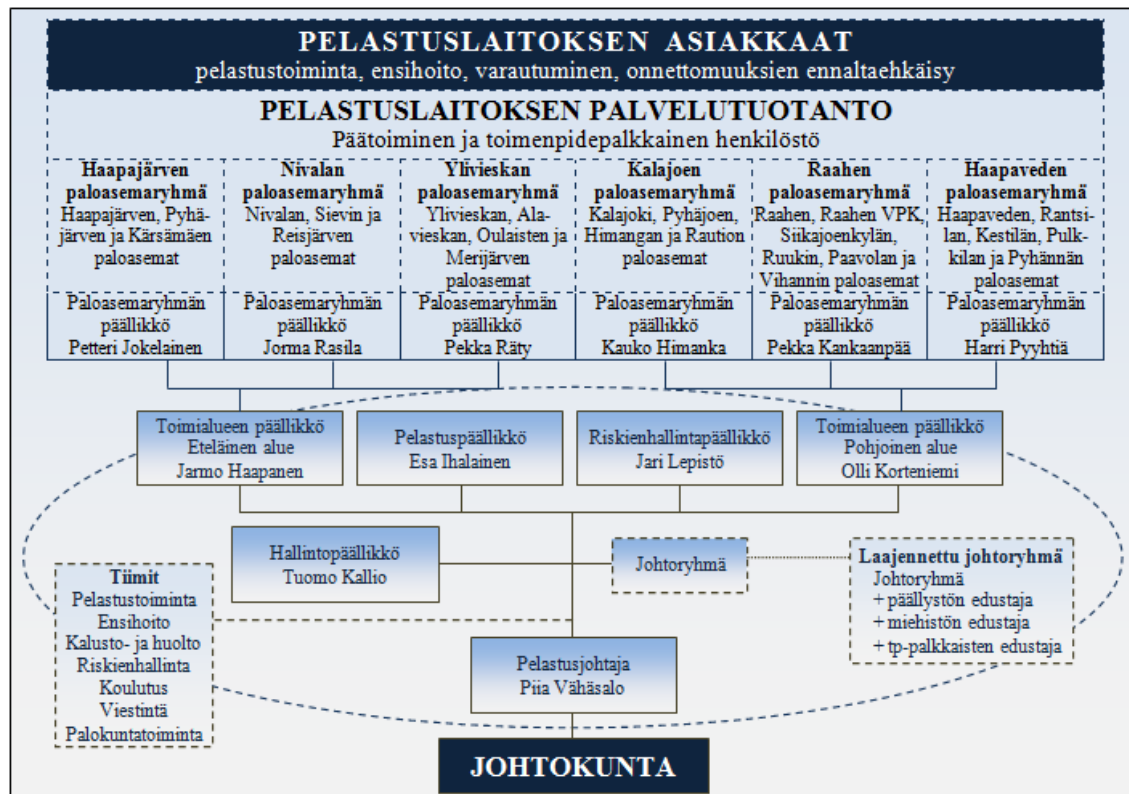
TAULUKKO 1. Pelastuslaitoksen päätoiminen henkilöstö (Jopela 2011a)

JOKILAAKSOJEN PELASTUSLAITOKSEN PÄÄTOIMINEN HENKILÖSTÖ	
Päällystö	33
Alipäällystö	9
Miehistö	53
Muu	6
Yhteensä	101

Marraskuussa 2011 päällystöviroista taulukossa 1 esitetyn mukaisesti oli täytetty 28; kolme viroista oli määräaikaisia. Tutkimuksen haastatteluihin valittiin ainoastaan vakinaisia päällystöviranhaltijoita.

3.2.2 Pelastuslaitoksen organisaatio

Pelastuslaitoksen organisaatio on kuvion 14 mukainen projektiorganisaatio, johon kuuluvat hallintoprosessi, kehitysprosessi ja palveluprosessi. Pelastuslaitoksen toimintaa johtaa pelastusjohtaja. Pelastusjohtajan alaisuudessa hallintopäällikkö vastaa pelastuslaitoksen talous- ja henkilöstöhallinnosta. Pelastuslaitoksen kehitysprosessi jakautuu vastuualueisiin, joita ovat pelastustoiminta, riskienhallinta ja ensihoidon vastuualueet. Pelastustoiminnan vastuualueesta vastaa pelastuspäällikkö ja riskienhallinnan vastuualueesta vastaa riskienhallintapäällikkö. Riskienhallinnan vastuualueeseen kuuluu onnettomuuksien ehkäisyn toiminta.



KUVIO 14. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen organisaatio (mukaillen Jopela 2011a)

Palveluprosessin osalta pelastuslaitos on jaettu kahteen toimialueeseen; eteläinen ja pohjoinen toimialue. Toimialueiden palvelutuotannosta vastaavat toimialueiden päälliköt, joiden vastualueille voidaan liittää joitakin kehitysprosessin tehtäviä (Jopela 2011b).

3.2.3 Pelastuslaitoksen visio, perustehtävät ja strategiset menestystekijät

Visio: Arjen riskit hallintaan

Perustehtävät: Pelastustoimen palvelujen tuottaminen, kuten pelastuslaissa ja muissa säädöksissä määrätään:

- pitämällä yllä jatkuvaa toimintavalmiutta kaikissa turvallisuustilanteissa erilaisia onnettomuus- ja uhkatilanteita varten
- huolehtimalla aktiivisesti onnettomuuksien ehkäisystä
- toimimalla alueellaan varautumisen asiantuntijana

Edellisten lisäksi pelastuslaitos voi erillisiin sopimuksiin perustuen ottaa tehtäväkseen myös muita kuin pelastusalan lainsäädäntöön perustuvia tehtäviä joko sopijakunnilta, niiden yhteenliittymiltä tai muilta yhteisöiltä ja yksityisiltä, silloin kun se pelastuslaitoksen lakisääteisiä tehtäviä vaarantamatta on toiminnallisesti ja taloudellisesti perusteltua.

Strategiset menestystekijät: Pelastuslaitoksen perustehtävistä suoriutuminen edellyttää onnistumista seuraavissa strategisissa menestystekijöissä:

1. Pelastuslaitos kykenee tuottamaan pelastustoimialueen kaikkien 18 kunnan alueella siltä säädösten, alueen riskien, palvelutasopäätöksen ja sopimusten perusteella edellytetyt palvelut tehokkaasti ja laadukkaasti kaikissa turvallisuustilanteissa.
2. Pelastuslaitos on onnettomuuksien ehkäisytyössä aktiivinen ja luotettava yhteistyökumppani, ja kykenee omin toimenpitein sekä yhteistyöverkoston avulla vaikuttamaan alueella tapahtuvien onnettomuuksien määrään.
3. Pelastuslaitoksella on palvelutuotannon tarpeisiin nähden riittävän toimintakyvyn omaava, osaava ja motivoitunut päätoiminen ja toimenpidepalkkainen henkilöstö.
4. Pelastuslaitoksella on riittävät taloudelliset resurssit palvelutuotannon edellyttämän henkilöstön ylläpitoon sekä tarvittavan toimintakykyisen kaluston ylläpitoon ja uusimiseen.
5. Pelastuslaitos vahvistaa osaltaan alueensa kuntien kriisinhallintakykyä ja tukee kuntien kriisijohtamisen tarpeita.
6. Pelastuslaitos on keskeinen asiantuntijataho alueen valmiussuunnittelussa ja varautumisen yhteistyön kehittämisessä.

(Jopela 2011b.)

Onnistumalla yllä mainituissa strategisissa menestystekijöissä Jokilaaksojen pelastuslaitos voi suoriutua perustehtävistään sekä tuottaa siltä pelastuslaissa ja muissa säädöksissä edellytetyt palvelut laadukkaasti ja tehokkaasti.

3.2.4 Päälystö

Päälystö toimii alueellisissa pelastuslaitoksissa organisaation johtotehtävissä sekä erilaisissa vahvaa sisäistynyttä ammattiosaamista edellyttävissä pelastustoiminnan, onnettomuuksien ehkäisyn ja väestönsuojelun tehtävissä. Päälystön virkanimikkeitä voivat olla esimerkiksi pelastuspäällikkö, riskienhallintapäällikkö, valmiuspäällikkö, palopäällikkö, palomestari ja palotarkastaja. (Pelastusopisto 2011.) Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kaikki päälystövirat ovat pelastusjohtajan ja yhtä palotarkastajan virkaa lukuun ottamatta palomestarin virkoja. Kohdeorganisaatiossa on lisäksi neljän vuoden määräaikaisia päälystön tehtäviä, jotka ovat pelastuspäällikön, riskienhallintapäällikön, kaksi toimialuepäällikön sekä kuusi paloasemaryhmän päällikön tehtävää.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus perustui kahteen aineiston keruuvaiheeseen. Pääasialliseksi tutkimusstrategiaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotka toteutettiin yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina. Teemahaastattelun avulla muodostettiin kohdeorganisaation osaamiskartta. Kohdeorganisaatiolle suoritetun kyselyn avulla muodostettiin tutkimuksen tuloksena syntyneestä osaamiskartasta päällystöltä vaadittavat osaamistasot konkreettisille osaamisille.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat yleisiä muun muassa seuraavat piirteet:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Tässä kehittämistehtävässä tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla, joka toteutettiin kohdeorganisaation päällystöstä valittujen henkilöiden kanssa yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluilla. Ryhmien koot vaihtelivat kolmesta neljään haastateltavaan. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Kvalitatiivisessa aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyteen, kylläisyyteen, viittaavaa saturaation käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka montaa tutkittavaa hän haastattelee. Hän voi aloittaa haastattelut ja jatkaa niitä niin kauan kuin haastattelut tuottavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio: on olemassa riittävä määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. (Hirsjärvi ym. 2004, 171.) Tässä tutkimuksessa haastatteluja jatkettiin saturaatioon asti eli niin kauan, kunnes haastattelut eivät tuottaneet mitään olennaisesti uutta tietoa.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmässä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, kuten strukturoidulle haastattelulle on tyypillistä. Kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville, mutta vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet samankaltaisen tilanteen ja haastattelu on suunnattu henkilöille, joilla on subjektiivisia kokemuksia tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 36, 47.)

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta; havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Pelkistämisen ensimmäisen vaiheen muodostaa tutkimuksen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksen asettelu kannalta olennaisen analysointi. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on edelleen karsia havaintojen määrää yhdistämällä havaintoja. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999, 40, 44, 50.)

4.2 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus aloitettiin perehtymällä laajasti osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvään teoreettiseen kirjallisuuteen. Teoriaan tutustumisen yhteydessä alkoi muodostua tutkimuksen tutkimusongelma, joka sai lopullisen muotonsa teemahaastattelujen jälkeen. Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruun metodiksi, koska tutkija voi vuorovaikutustilan-

teen yhteydessä tarvittaessa tarkentaa haastateltaville käsitteitä ja tehdä heidän vastauksiaan selventäviä lisäkysymyksiä. Lisäksi teemahaastattelun avulla voidaan parhaiten toteuttaa osaamisen mallinnuksen vaikuttavinta menetelmää, jossa henkilöt itse määrittelevät niitä osaamisia, joita he tarvitsevat työtehtävissään. Teemahaastattelun runko testattiin kaksi kertaa kahdella eri henkilöllä ennen varsinaisten teemahaastattelujen toteuttamista. Lisäksi Jokilaaksojen pelastuslaitoksen riskienhallinta- ja pelastuspäälliköiltä pyydettiin arviointia teemahaastatteluun luoduille keskeisille osaamisille, joihin päällystön osaamisen mallintaminen pohjautui.

Ennen teemahaastattelua haastateltaville lähetettiin osaamisen termeihin liittyviä määritelmiä, jotta heillä olisi yhteinen käsitys haastatteluihin liittyvistä keskeisistä termeistä. Haastattelutilaisuuksien alussa esitettiin PowerPoint-diasarja osaamiskartoituksesta, tutkimuksen päämäärästä sekä termien merkityksistä. Haastattelut toteutettiin Jokilaaksojen neljällä paloasemalla kolmella teemalla. Ensimmäisessä teemassa selvitettiin Jokilaaksojen strategisen arkkitehtuurin tunnettavuutta päällystön keskuudessa, sen merkitystä osaamisen suuntaajana, tulevaisuuden osaamistarpeita sekä osaamisprofiilin päivittämisen tarvetta ja keinoja. Tutkimuksen ensimmäisen osion eli teemahaastattelun jälkeen muodostettiin osaamisen mallintamisissa saatujen tulosten perusteella osaamiskartat. Tutkimuksen toisessa osiossa, loka- ja marraskuussa 2011, päällystölle lähetetyn kyselyn perusteella muodostettiin osaamiskartan osaamisille osaamisvaatimusten osaamisprofiili. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen osaamisen tasot ja niitä vastaavat selitykset määriteltiin pelastuslaitoksen johtoryhmän kokouksessa syyskuussa 2011.

Luotettavuutta kuvaamaan on käytetty kahta termiä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Molemmat termit siis merkitsevät luotettavuutta. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. (Metsämuuronen 2007, 115.) Toistettavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen analyysissä käytetyt luokittelu ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla tehdä samat tulkinnot aineistosta (Eskola & Suoranta 2000, 216). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selostusten yhteensopivuutta. Kysymys on: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa eri vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216 – 217.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu koko ajan pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen sekä tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen tunnustaminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210.)

4.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja otos

Haastateltaviksi valittiin Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystöä. Päällystöllä tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa palomestarin tai palotarkastajan ja pelastusjohtajan virkanimikkeellä toimivaa henkilöstöä. Päällystöä toimii pelastuslaitoksella palomestarin ja palotarkastajan sekä määräaikaissä toimialueenpäällikön, pelastuspäällikön ja riskienhallinnanpäällikön tehtävissä. Tutkimusta tehtäessä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella oli päällystöön kuuluvaa henkilöstöä yhteensä 28 henkilöä.

Haastateltavat koostuivat erilaisen ammattikoulutuksen ja työkokemuksen omaavista sekä erilaisissa työtehtävissä toimivista henkilöistä. Työurien pituudet pelastustoimen palveluksessa vaihtelivat 3–35 vuoden välillä. Haastateltavien iät vaihtelivat 27–63 ikävuosien välillä. Haastateltavia oli yhteensä neljätoista. Haastateltaviksi valittiin ainoastaan pelastuslaitoksen vakinaisissa viroissa toimivaa päällystöä. Tutkimuksessa käytettiin saturaatioperiaatetta. Sen tarkoituksena on jatkaa haastatteluja niin kauan, että haastateltavat eivät enää anna mitään olennaista uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60). Teemahaastatteluun osallistuneiden määrä oli 50 % tutkimuksen kohderyhmästä. Osamiskartoituksessa on tärkeää antaa mahdollisimman monen osallistua ja kertoa näkemyksiään tarvittavista osaamisista, koska ihmiset ovat usein sitoutuneita kehittämään sitä osaamistaan, mitä he itse pitävät tärkeänä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115).

5 TUTKIMUSTULOKSET, POHDINTA JA ANALYYSI

5.1 Teemahaastattelun kysymykset

Teemahaastattelun ensimmäisten kysymysten avulla oli tarkoitus luoda pohjaa tutkimuksen pääongelman ratkaisulle johdattamalla haastateltavat pohtimaan pelastuslaitoksen vision, perustehtävän (missio / toiminta-ajatus) ja strategisten menestystekijöiden merkitystä osaamisen kannalta. Haastattelun ensimmäinen teeman kysymykset olivat seuraavat:

Mikä on vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitys osaamistarpeiden tunnistamisessa?

Ensimmäinen kysymys jakaantui seuraaviin, siitä johdettuihin tarkentaviin kysymyksiin:

1. *Miten hyvin tiedät vision, perustehtävän ja strategiset menestystekijät?*
2. *Voiko vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden perusteella päätellä, mitä osaamista päällystöltä vaaditaan?*

Osaamisen mallintamisen lähtökohtana on tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, joten haastattelun toisessa teemassa oli tarkoitus kartoittaa, miten päällystö näkee toimintaympäristön muutoksien vaikuttavan tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin.

Tulevaisuuden osaamistarpeet, millaisia muutoksia meidän toimintaympäristössä tulee tapahtumaan?

Tutkimuksen pääongelma selvitettiin teemahaastattelun kolmannessa teemassa osaamisen mallintamisella.

5.2 Kysymyksien vastausten analyysi

Haastattelun ensimmäisen teeman oli tarkoitus selvittää ja samalla ohjata haastateltavia miettimään Jokilaaksojen pelastuslaitoksen strategisen arkkitehtuurin keskeisimpien tekijöiden, perustehtävän, vision ja strategisten menestystekijöiden sekä tulevaisuuden osaamishaasteiden merkitystä päällystön osaamiskartan laadinnassa.

5.2.1 Visio, strategia ja perustehtävä

Tässä teemassa esitettiin haastateltaville seuraavat kysymykset:

Mikä on vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitys osaamistarpeiden tunnistamisessa?

1. *Miten hyvin tiedät vision, perustehtävän ja strategiset menestystekijät?*
2. *Voiko vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden perusteella päätellä, mitä osaamista päällystöltä vaaditaan?*

Pelastuslaitoksen visio ”Arjen riskit hallintaan” oli kaikille 14 vastaajalle tuttu. Visio on lyhyt ja tavallaan slouganinomainen, joten se on kaikkien helppo muistaa (vastaajat V1 ja V2). Pelastuslaitoksen perustehtävät sekä strategiset menestystekijät tunnettiin pääosin huonosti. Osa vastaajista (V3, V4, V5, V6 ja V14) muisti joitain osia edellä mainituista. Ainoastaan yksi vastaajista (V12) muisti, miten pelastuslaitoksen strategiset menestystekijät on määritelty.

Keskeisen osaamisen määrittämisen kriteerit muodostuvat strategialähtökohdista käsin. Yksilön on tärkeä voida suuntautua ammatillisesti siten, että omat preferenssit tukevat myös organisaation tavoitteita. Myös organisaatiolle on tärkeää henkilön ammatillisen osaamisen jatkuva kehittyminen. Periaatteessa organisaatiolla ei ole varaa muuhun kuin sellaiseen osaamisen kehittämiseen, jolla on merkitystä organisaation menestymisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa (Lehtonen, 2002, 17). Osaaminen strategioiden toteuttamisen lähtökohtana tarkoittaa sitä, että visio ja strategiat ymmärretään osaamisen johtamisen ja kehittämisen lähtökohtina (Huotari, 2009, 128).

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että haastateltavat muistivat pelastuslaitoksen vision. Organisaation perustehtävän (mission) sisällön useimmat haastateltavat muistivat pääosin. Strategisten menestystekijöiden tunnistaminen oli yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastatteliijoille täysin tai lähes täysin tuntematon asia. Syy strategisten menestystekijöiden sisäistämättömyyteen löytynee niiden puutteellisesta jalkauttamisesta. Haastattelun yhteydessä tuli myös ilmi, että haastateltavat eivät tienneet, mistä kohdeorganisaation dokumentista perustehtävät ja strategiset menestystekijät ovat luettavissa. Tämän perusteella tässä opinnäytetyössä voidaan tehdä johtopäätös, että koska organisaation strategiset menestystekijät ja osin myös perustehtävät eivät olleet haastateltaville yhtä lukuun ottamatta tunnettuja, haastateltavat eivät voi nähdä strategisten menestystekijöiden ja päivittäisen työn välistä yhteyttä. Täten ne eivät myöskään ole voineet toimia päällystöltä vaadittavan osaamisen suuntaajina.

Seuraava kysymys esitettiin haastateltaville sen jälkeen, kun heille oli esitelty pelastuslaitoksen visio, perustehtävä ja strategiset menestystekijät.

Voidaanko vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden perusteella päätellä, mitä osaamisvaatimuksia ne edellyttävät, jotta niiden strategiset tavoitteet saavutetaan?

Haastattelun perusteella osa haastateltavista pystyi tunnistamaan osaamisvaatimukset strategisella tasolla, kuten pelastustoimintaan, sen johtamiseen sekä onnettomuuksien ehkäisyn toimintaan liittyvällä tasolla (V4, V10 ja V14). Eräät haastateltavat totesivat, että strategisten osaamisvaatimuksien pohjalta voidaan päällystölle määritellä myös konkreettisempia osaamisvaatimuksia (V1, V12 ja V13). Kaksi haastateltavaa totesi myös ajan käytön hallitsemisen, tehtävien priorisointiosaamisen ja itsensä kehittämisen valmiuden merkityksen peilattaessa perustehtävien ja strategisten menestystekijöiden vaatimuksia päällystölle (V4 ja V7).

Toimialoilla tulisi määrittää vision ja strategioiden toteuttamiseen tarvittava osaaminen ja luoda yhteinen näkemys strategisesta osaamisesta. Visioiden strategioiden tulee toimia osaamisen peilinä (Huotari 2009, 129). Opinnäytetyön tekijän suorittaman vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden esittelyn jälkeen haastattelutilaisuuksissa osa haastateltavista oli sitä mieltä, että edellä mainituista asioista voidaan tehdä johtopäätöksiä niiden edellyttämästä osaamisesta, kun taas osa haastateltavista ei pysty-

nyt löytämään niistä osaamistarpeita. Koska haasteltavien vastaukset jakautuivat suuresti kohdeorganisaation strategisten tekijöiden osaamisen suuntaamisen merkityksestä, tässä opinnäytetyössä ei voida tehdä selkeää johtopäätöstä edellä mainittujen tekijöiden vaikutuksesta osaamisvaatimusten suuntaajina.

5.2.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Haastattelun toisessa teemassa paneuduttiin tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Siinä peilattiin toimintaympäristön muutoksia tulevaisuuden osaamisen vaatimuksiin. Teemassa haastateltaville esitettiin seuraavat kysymykset:

Millaisia muutoksia meidän toimintaympäristössä tulee tapahtumaan?

1. *Millaisia meidän toimintaamme vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössämme tapahtuu; teknologia, talous, asiakkaat, lainsäädäntö, arvot; mihin ala on menossa?*
2. *Millaisia haasteita muutokset aiheuttavat ja mitä osaamista haasteisiin vastaminen edellyttää?*

Haastateltavien vastauksissa (V1, V3, V7, V8, V9, V10, V11, V13 ja V14) korostui tulevaisuudessa tarvittava tietotekniikan osaamisen lisääntyvä merkitys. Yhteiskunnan teknistymisen sekä pelastustoiminnan teknologian kehittymisen kokevat vastaajat V3 ja V14 pelastustoimen henkilöstölle suurena haasteena pysyä ”ajan hermolla”. Uusi pelastuslaki valvontasuunnitteluvollisuuden myötä nostaa vastaajien V12 ja V13 mielestä pelastustoimen henkilöstölle tarkastustoiminnan yhteydessä kohteen turvallisuuskulttuurin arvioinnin osaamisen kehittämisen tarvetta sekä samassa yhteydessä pedagogisia taitoja viestittää turvallisuuteen liittyvää viestiä asiakkaille. Vastaajat V1, V3, V12, V13 ja V14 arvioivat kuntatalouden kiristyvän tulevaisuudessa edelleen, minkä johdosta toiminnan tehostamisen ja mahdollisen tehtäväkentän laajenemisen myötä osaamisen tavoitetasot nousevat ja osaamisvaatimuksia tulee lisää. Vastaaja V14 toi esiin myös taloudellisen ajattelun osaamisen merkityksen kasvavan entisestään. Lisäksi vastaajat V1, V2, ja V3 näkivät kansainvälistymisen ja matkailun myötä kielitaitovaatimuksen tulevaisuuden osaamistarpeena. Vastaajan V7 mielestä oman kehittämisen taidon merkitys korostuu, jotta henkilöt voisivat löytää tulevaisuuden tuomien haasteiden joukosta

uusia mahdollisuuksia omille työurilleen ja toisekseen uusien osaamishaasteiden tuominen osaamisvajaiden poistamiseksi. Suomen kuudennen ydinvoimalan (silloin vielä) mahdollinen sijoittuminen Pyhäjoelle Jokilaaksojen pelastuslaitoksen alueelle tuo vastaajien V1, V3 ja V13 mielestä uusia osaamishaasteita muun muassa uusien erilaisten ydinvoimalan prosessien tuntemisen myötä.

Osaamisalueiden kuvaamisessa olennaista on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Hätönen 2011, 23). Toimintaympäristön lyhyen ja pitkän välin muutoksista johtuvista osaamisista konkreettisena lähitulevaisuuden merkittävänä osaamisvaatimuksena teemahaastatteluissa nousi esille turvallisuuskulttuurin tunnistamisen osaaminen. Pelastuslain (379/2011) 79§ edellyttää valvontatehtävän toteuttamiseksi pelastuslaitoksia laatimaan valvontasuunnitelman. Valvonnan on perustuttava riskien arviointiin. Palotarkastaja voi muuttaa periaatteellista palotarkastusväliä, perusteena hän voi käyttää muun muassa palotarkastuskohteen turvallisuuskulttuuria. (Rahikainen 2010.)

Aaltonen ja Wilenius totesivat, että yhä olennaisempi osa osaamisesta liittyy siihen, kuinka kykenemme ennakoimaan sitä, mihin osaamisemme kehittämistä tulisi suunnata (Aaltonen & Wilenius 2002, 10). Vastaajien näkemys itsensä kehittämisen merkityksestä tulevaisuuden osaamisen vaatimuksena tukee hyvin edellistä. Periaatteessa jokainen henkilö kantaa itse vastuun oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Ojala 2008, 96).

Verkostoissa toimiminen ja verkostojen hallinta tulevat varmuudella olemaan keskeistä osaamispääomaa seuraavalla, verkostoyhteiskunnaksi kutsumallamme, aikakaudella (Aaltonen & Wilenius 2002, 13). Vastaaja V13 nosti tulevaisuuden osaamisvaatimuksena esille kyvyn verkostoitumiseen. Se edellyttää paljon yhteydenpitoa asiakkaisiin sekä verkostoitumista koko pelastustoimen alueella toimivaan kenttään. Henkilöstön on profiloiduttava niin, että se pystyy toimimaan verkostossa siten, että saa sieltä hyötyä, mutta on myös itse hyödyksi.

5.3 Osaamisen mallintaminen

Teemahaastattelun kolmannessa osiossa haastateltavien tehtävänä oli mallintaa päällystön osaamista kahden strategisen ammattiosaamisen, onnettomuuksien ehkäisytyön ja pelastustoiminnan kannalta. Osaamisen mallintaminen toteutettiin kolmessa ensimmäisessä ryhmähaastattelussa kiinnittämällä keltaisten lappujen avulla osaamisia tauluun tutkijan määrittelemien keskeisten osaamisten ryhmiin. Kahdessa viimeisessä haastattelussa vastaajat kirjoittivat osaamistarpeet tutkijan laatimiin osaamispuihin, joissa keskeisten osaamisvaatimusten kohdissa oli tyhjät laatikot osaamisten kirjoittamista varten. Osaamisen mallintamiseen kuului keskustelu, jossa tutkija pyysi haastateltavia tarvittavin osin selventämään vastauksia.

Tutkija määritteli onnettomuuksien ehkäisytyön ja pelastustoiminnan keskeiset osaamisalueet, joiden pohjalta mallinnettiin Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystön konkreettiset osaamisvaatimukset. Ennen teemahaastattelujen alkua tutkija pyysi onnettomuuksien ehkäisyn ja pelastustoiminnan alueista vastuussa olevilta riskienhallinta- ja pelastuspäälliköiltä arvioinnit tutkijan määrittämien keskeisten osaamisalueiden oikeellisuudesta.

Onnettomuuksien ehkäisyllä tarkoitetaan ennakoivaa turvallisuustyötä, jota tehdään jo yhdyskuntasuunnitteluvaiheessa. Se alkaa maankäytön suunnittelusta ja osallistumisesta rakennusten ja rakenteiden turvallisuussuunnitteluun sekä vaaraa aiheuttavien toimintojen sijoitteluun. Onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn kuuluvat myös valistus ja muut toimenpiteet turvallisuuskulttuurin edistämiseksi. (Kaukonen 2006, 26.) Onnettomuuksien ehkäisyn keskeisimpiä tehtäväkokonaisuuksia ovat rakenteellinen palonehkäisy, viranomaisvalvonta (palotarkastus), kemikaalivalvonta, turvallisuusviestintä ja omatoimisen varautumisen ohjaus.

Pelastustoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, joka aloitetaan onnettomuuden tapahduttua. Pelastustoiminta käsittää perustoiminnot, joita ovat pelastaminen, sammuttaminen, etsintä ja lääkinnällinen pelastustoiminta, sekä näitä perustoimintoja tukevat toiminnot. (Kaukonen 2006, 26.)

Onnettomuuksien ehkäisyn keskeiset osaamisalueet ovat:

- palotarkastus
- rakenteellinen palonehkäisy
- kemikaalivalvonta
- palontutkinta
- turvallisuusviestintä

Pelastustoiminnan keskeiset osaamisalueet ovat:

- pelastustoiminnan johtaminen
- viestiliikenne
- onnettomuustiedottaminen.

Onnettomuustiedottaminen ja viestiliikenne ovat osa pelastustoiminnan johtamista. Ne on valittu omiksi osaamisen alueiksi, koska ne pitävät sisällään konkreettisia osaamisvaatimuksia, jotka helpottavat osaamisarviointitilaisuudessa henkilöä vertaamaan omaa osaamistaan vaadittavaan osaamistasoon.

5.3.1 Onnettomuuksien ehkäisyn osaamisen mallintaminen

Palotarkastustoiminnan osaamisalueen konkreettisten osaamisten mallinnuksessa esille nousivat säädösten tunteminen ja niiden soveltamisen hallinta. Tämä osaaminen nousi esille kaikissa viidessä teemahaastattelutilaisuudessa. Myös palotarkastusohjelmisto WiseMasterin hallinta, palotarkastuskohteen turvallisuuskulttuurin tunnistaminen sekä vuorovaikutustaidot koettiin useassa teemahaastattelutilaisuudessa tärkeiksi palotarkastuksen osaamisvaatimuksiksi.

Rakenteellisen palonehkäisyn osaamisen mallinnuksessa säädösten hallinta ja niiden soveltaminen nousivat myös esille jokaisessa haastattelutilaisuudessa. Lisäksi haastattelutilaisuuksissa painottuivat yhteistoiminta eri yhteistyötahojen kanssa (neljä haastattelutilaisuutta) ja rakennustekniikan tunteminen (kolme haastattelutilaisuutta).

Palontutkinnan osaamisen mallinnuksessa mikään yksittäinen osaaminen ei noussut merkittävästi esille. Yhteistyö eri viranomaisten kanssa, palofysiikan ja kemian hallinta, palon kehittymisen tunteminen sekä säädösten tunteminen mallinnettiin kahdessa teemahaastattelutilaisuudessa.

Turvallisuusviestinnän osaamisen mallinnuksessa korostuivat esiintymistaidot (kolme haastattelutilaisuutta), kohderyhmäkohtainen riskituntemus (kolme haastattelutilaisuutta), turvallisuusviestinnän keinojen ja välineiden hallinta (kaksi haastattelutilaisuutta) sekä sidosryhmätoiminta (kaksi haastattelutilaisuutta).

Kemikaalivalvonnan osaamisen säädösten ja erilaisten tietolähteiden tunteminen ja hallinta nousivat esille konkreettisiksi osaamisvaatimuksiksi kaikissa viidessä haastattelutilaisuudessa. Neljässä haastattelutilaisuudessa osaamisvaatimuksena mallinnettiin yhteistyö eri viranomaisten ja toimijoiden kanssa.

5.3.2 Pelastustoiminnan osaamisen mallintaminen

Pelastustoiminnan johtamisen osaamisen mallinnuksessa nousivat konkreettisiksi osaamisvaatimuksiksi erityisesti resurssien tuntemus ja niiden hallinta sekä pelastustoiminnan johtamisohjeiden hallinta (neljä haastattelutilaisuutta).

Viestiliikennetoiminnan osaamisen mallinnuksessa kaikissa haastattelutilaisuuksissa nousi esille viestiliikenteessä käytettävien järjestelmien ja laitteiden tuntemus. Lisäksi viestiliikenneohjeen sekä muiden viranomaistahojen tunteminen tulivat esille useassa haastattelutilaisuudessa.

Onnettomuustiedottamisen osaamisen mallinnus tuotti yhteensä 21 erilaista osaamisvaatimusta. Ainoastaan yhteistyön osaaminen median kanssa ja esiintymistaidot tulivat esille kahdessa haastattelutilaisuudessa. Muut osaamisvaatimukset esiintyivät kukin vain yhdessä haastattelutilaisuudessa.

Edellä esille tuotujen osaamisten mallinnusten havaintoihin perustuen muodostuivat Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystön ammatillisen osaamisen osaamiskartat.

Osaamiskarttoihin tässä tutkimuksessa valitut konkreettiset osaamisvaatimukset tutkija on perustellut seuraavassa kappaleessa.

5.4 Osaamisen mallinnuksesta osaamiskarttoihin

Osaamisen mallinnus suoritettiin ammattiosaamisen osaamisalueen näkökulmasta. Ammattiosaamisella tarkoitetaan ammatillisella koulutuksella ja työkokemuksella hankittua, tehtävässä ja substanssin hoitamisessa tarvittavaa osaamista. Tällainen osaaminen vaikuttaa taustalla tai on välttämätön tehtävien hoitamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2000, 20.)

Osaamisen mallintamisen perusajatuksena voidaan pitää sitä, että osaamiskartta sisältäisi suhteellisen pienen määrän osaamisia, jotta osaamisen arviointi ei muodostuisi liian työlääksi (Hätönen 2011, 23). Osaamisen mallintaminen teemahaastattelutilaisuuksissa toi esille paljon konkreettisia osaamisia. Mallintamisen tuomaa runsaslukuista osaamismäärää yhdisteltiin osaamisalueiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta isommiksi konkreettisiksi osaamisalueiksi. Mallintaminen toi kaikissa teemahaastattelutilaisuuksissa esille varsinaisten substanssiosaamisvaatimusten lisäksi ns. yleisosaamisalueen osaamisia. Tällaisetkin osaamiset ovat kuitenkin oleellisia tässä tutkimuksessa määriteltujen osaamisalueiden menestyksekkäälle hoitamiseksi, joten ne ovat mukana tämän tutkimuksen tuloksena syntyneissä osaamiskartoissa. Onnettomuuksien ehkäisytyön kaikkien keskeisten osaamisalueiden mallinnuksien yhteydessä esille nousi tiettyjä samoja osaamisvaatimuksia. Näistä osaamisista onnettomuusehkäisytyön yhdeksi keskeiseksi osaamisalueeksi muodostettiin ydinosaaminen, koska siinä kuvattuja osaamisia tarvitaan kaikissa onnettomuusehkäisytyön keskeisillä osaamisalueilla. Tutkija oli osa tutkittavaa kohderyhmää ja pyrki objektiivisuuteen tutkimusaineiston käsittelyssä muodostaessaan osaamiskarttoja päällystölle.

5.4.1 Onnettomuuksien ehkäisyn osaamiskartan muodostuminen

Onnettomuuksien ehkäisyn osaamiskartta muodostuu kuudesta osaamisalueesta, jotka jakautuvat kahteen tai kolmeen konkreettiseen osaamiseen. Kuusi osaamisaluetta ovat

palotarkastus, rakenteellinen palonehkäisy, kemikaalivalvonta, turvallisuusviestintä, palontutkinta ja ydinosaaminen.

TAULUKKO 2. Palotarkastustoiminnan osaamisalueet

PALOTARKASTUS
Turvallisuuskulttuurin arviointi
Palotarkastusohjelmiston hallinta

Palotarkastuksessa valvotaan, että rakennus tai rakennelma, sen ympäristö ja muut olosuhteet tarkastuskohteessa ovat turvalliset, ja että kohteessa on varauduttu onnettomuuksien ehkäisyyn, vahinkojen torjuntaan sekä väestönsuojeluun säädöksissä ja määräyksissä vaaditulla tavalla (Palotarkastusohje 2001). Palotarkastustoiminnalla pelastusviranomaisen valvoo pelastuslain (379/2011) 2 ja 3 luvun edellyttämien säännösten noudattamista. Taulukossa 2 on esitetty palotarkastustoiminnan osaamisalueet.

Palotarkastustoiminnassa pelastusviranomaisen on hallittava suuri määrä erilaisia säädöksiä, jotka uusiutuvat aika ajoin. Viranomaisen on hallintolain (434/2003) 45§ mukaan hallinnollista päätöstä tehdessään perusteltava päätös. Perusteluissa on ilmoitettava, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet ratkaisuun sekä mainittava sovelletut säännökset. Pelastusviranomaisen on huomioitava palotarkastuksen yhteydessä palotarkastuspöytäkirjaa tehdessään (hallinnollinen päätös) ja sen yhteydessä mahdollista korjausmääräystä asiakkaalle antaessaan hallintolain vaatimus päätöksen perustelemisesta. (Hallintolaki 434/2003.) Edellä mainittujen säädösvaatimusten perusteella ja kaikissa haastattelutilaisuuksissa osaamisen mallinnuksen yhteydessä esille noussut päällystön osaamisvaatimus säädösten hallinnasta ja tulkinnasta osaamiskartassa on perusteltua.

Jokilaaksojen pelastuslaitoksen valvontatoimintaa kehitetään kokonaisvaltaisen turvallisuuskulttuurin arviointikäytännön suuntaan. Turvallisuuskulttuurin arvioinnilla on vaikutus siihen, missä määrin pelastusviranomaisen kohdistaa huomiota kohteeseen. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että erinomaisen turvallisuuskulttuurin omaavassa yrityksessä pelastusviranomaisen palvelut ovat lähinnä tukevia, kun huonon turvallisuuskulttuurin omaavassa yrityksessä pelastusviranomaisen joutuu käyttämään enemmän valvontatoimia ja kohdistamaan suuremman huomion kulttuurin kehittymisen arviointiin.

Palotarkastaja voi muuttaa palotarkastusväliä; perusteena hän voi käyttää muun muassa palotarkastuskohteen turvallisuuskulttuuria. Kun turvallisuuskulttuurin arviointi hallitaan ohjeiden edellyttämällä tasolla, on pelastuslaitoksen palotarkastustoiminta asiakkaiden näkökulmasta mahdollisimman tasapuolista ja laadukasta, olipa tarkastuksen suorittajana kuka tahansa pelastuslaitoksen päällystöviranhaltija.

Kohdeorganisaatiossa käytetään palotarkastusohjelmisto WiseMasteria palotarkastusten suunnitteluun (paloasemakohtaiset / palotarkastajakohtaiset suunnitelmat), seurantaan, tietojen keräämiseen ja raportointiin. Palotarkastusohjelmiston avulla palotarkastaja näkee päätelaitteeltaan kiinteistöjen perustiedot, tarkastushistorian, tarkastusohjeet sekä lainsäädännön asettamat vaatimukset. Palotarkastuksen päätteeksi asiakkaalle tulostetaan mobiilitulostimella palotarkastuspöytäkirja. Palotarkastussovelluksen avulla kaikki tarkastustiedot siirretään tietokantaan, jossa palotarkastuspöytäkirjat ovat lain edellyttämällä tavalla arkistoituna. Palotarkastustoiminnot edellyttävät sitä suorittavalta henkilöstöltä palotarkastussovelluksen hallintaa.

TAULUKKO 3. Rakenteellisen palonehkäisyn osaamisalueet

RAKENTEELLINEN PALONEHKÄISY
Rakentamisprosessit, rakenteet ja materiaalit
Piirustustekniikan hallinta

Rakenteellisen paloturvallisuuden käsittelyvaiheita ovat kaavoitus, rakennuksen suunnittelu, rakennuslupakäsittely, rakentaminen ja rakennuksen käyttöönottosäädösten tunteminen ja soveltaminen (Pohjanmaan pelastuslaitos 2011). Taulukossa 3 on esitetty rakenteellisen palonehkäisyn osaamisalueet.

Päällystöviranomaisen kuuluu rakenteellisen palonehkäisyn tehtäväkentässä antaa asiantuntijana ohjausta ja neuvontaa rakennusten suunnittelijoille ja rakentajille paloturvallisuuden liittyvissä asioissa. Kun päällystöviranhaltija ohjaa rakentajia ja rakennussuunnittelijoita työtehtävissään, on hänen osattava lukea rakennuspiirustuksia ja tunnettava yleisimmät rakennustyyppit, rakennusratkaisut ja rakennusaineet sekä niiden käyttäytyminen palo- ja onnettomuustilanteissa.

Kemikaaleja valmistavien, käyttävien ja varastoivien tuotantolaitosten toiminta jaetaan laajamittaiseen ja vähäiseen teolliseen käsittelyyn ja varastointiin. Laajamittaista toimintaa valvoo Turvatekniikan keskus (Tukes), joka myöntää luvat toiminnalle, tarkastaa laitokset ja turvallisuusselvitykset sekä käsittelee niissä tapahtuneista onnettomuuksista tehdyt ilmoitukset. Säädösten mukaan pelastusviranomainen toimii valvontaviranomaisena kaikkea vähäistä vaarallisten kemikaalien teollista käsittelyä ja varastointia, neste- kaasun käyttöä ja varastointia, maakaasun käyttöä, öljylämmityslaitteistojen asennusta, maanalaisten öljysäiliöiden tarkastusta sekä räjähteiden varastointia koskevissa asioissa. (Jopela 2009a.)

TAULUKKO 4. Kemikaalivalvontatoiminnan osaamisalueet

KEMIKAALIVALVONTA
Öljylämmityslaitteistojen katsastukset, räjähdevarastointia koskevat tarkastukset
Teollisen toimintaympäristön tunteminen
Kemikaaliriskien tunteminen

Kun pelastusviranomaisen valvontavelvollisuus kasvaa vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta koskemaan kaikkea vähäistä kemikaalien teollista käsittelyä ja varastointia, pelastusviranomaisen tarve hallita aihealueeseen liittyvät säädökset ja tiedostolähteet lisääntyy. Kun pelastusviranomainen kemikaalilainsäädännön edellyttämien valvontatoimien yhteydessä arvioi tuotantolaitosten toimintatapoja ja teknisten toteutuksien vaatimuksia, on hänen tunnettava teollista toimintaympäristöä teollisine toimintaprosesseineen. Samassa yhteydessä hänen on tunnettava muun muassa erilaisten teollisuusprosesseissa mahdollisesti esiintyvien räjähdyskelpoisten kaasujen, höyryjen ja pölyjen aiheuttamat riskit. Kemikaaliriskien tunteminen on tärkeä osaamisvaatimus kemikaalivalvontatoiminnassa esimerkiksi mahdollisten kemikaalivuotojen seuraamuksien arvioinnissa sekä pelastusviranomaisen rajoittaessa vaarallisten kemikaalien säilytysmääriä tai määrätessä säilytykselle muita turvallisuuteen liittyviä rajoituksia ja ehtoja.

Kemikaalivalvonta pitää sisällään myös öljylämmityslaitteistojen katsastustoiminnan sekä räjähteiden varastointia ja käyttöä koskevan tarkastustoiminnan, jotka pelastusvi-

ranomaisen lakisääteisinä tehtävinä on hallittava. Taulukossa 4 on esitetty kemikaali-valvonnan osaamisalueet.

TAULUKKO 5. Turvallisuusviestintätoiminnan osaamisalueet

TURVALLISUUSVIESTINTÄ
Turvallisuusviestinnän keinojen ja välineiden hallinta
Esiintymistaito
Kohderyhmäkohtainen ongelmakokonaisuuksien tunnistaminen

Tässä opinnäytetyössä turvallisuusviestinnällä tarkoitetaan pelastusviranomaisen suorittamaa turvallisuuskoulutusta, turvallisuusneuvontaa, yleisötilaisuuksia ja turvallisuustiedottamista median välityksellä. Turvallisuusviestinnän tavoitteena on onnettomuuksien ehkäisy ja kokonaisvaltainen turvallisuuden edistäminen (Jopela 2010). Taulukossa 5 on esitetty turvallisuusviestinnän osaamisalueet.

Pelastuslaitoksen turvallisuusviestinnän menetelmät voidaan jakaa kohderyhmän koon perusteella suuren yleisön kohtaamiseen, turvallisuuskoulutukseen ja turvallisuusneuvontaan. Turvallisuusviestintää suorittavan pelastusviranomaisen on hallittava turvallisuusviestinnän eri menetelmiin liittyvät keinot, kuten yleisötilaisuuksien suunnittelu, koulutustilaisuudet, harjoitukset, turvallisuusneuvonta messuilla ja toimittajiin kohdistuva tietopalvelu. Oleellisena osana menetelmien ja keinojen hallintaa turvallisuusviestinnässä on hallita tiedotusvälineiden, erilaisten audiovisuaalisten välineiden ja turvallisuusviestintämateriaalin käyttö.

Kohderyhmäkohtainen ongelmien tunnistaminen on tärkeää turvallisuusviestinnän vaikuttavuuden vuoksi. Siihen liittyy muun muassa kohderyhmän vastaanottokyvyn tiedostaminen (esimerkiksi päiväkotikäiset lapset) sekä kohteen ja sen toimintaan liittyvien riskien tuntemus.

Turvallisuusviestinnän tavoitteena on, että ihmiset motivoituvat – eri rooleissaan perheenjäseninä, työntekijöinä, työnantajina, asukkaina tai eri organisaatioiden asiakkaina – ottamaan turvallisuuteen liittyvät asiat enemmän huomioon arkisessa elämässään (Autere, Joutsu, Peltokangas, Rantala, Tervo, & Turunen 2003, 9). Pelastusviranomaiselle

turvallisuusviestinnässä ei riitä, että osaa asiasisällön, hänen täytyy osata viestiä asia siten, että ihmisten asenteissa turvallisuuskulttuuria kohtaan tapahtuu myönteinen muutos. Esiintymistaitoon liittyy taito herättää ihmisten mielenkiinto asiaa kohtaan sekä saada luottamusta, esittää asia selkeästi ja olla vakuuttava.

TAULUKKO 6. Palontutkintatoiminnan osaamisalueet

PALONTUTKINTA
Palontutkinnan tekninen ja taktinen osaaminen
Palofysiikan ja kemian tunteminen

Pelastuslaitoksen on suoritettava palontutkinta. Palontutkinnan tavoitteena on vastaavien onnettomuuksien ehkäisy ja vahinkojen rajoittaminen sekä pelastustoiminnan toimintavalmiuksien kehittäminen (Pelastuslaki 379/2011, 41§). Taulukossa 6 on esitetty palontutkinnan osaamisalueet.

Palontutkinnassa tehdään niin teknistä kuin taktista tutkintaa. Palon tekninen tutkinta perustuu palofysiikan ja -kemian tuntemiseen sekä palon käyttäytymisen tuntemiseen. Palontutkinnan taktisen osaamisen avulla valitaan tutkintalinjat, rajataan syttymisalue, ja kuullaan silminnäkijöitä. Palontutkintaa tehdään yhteistyössä poliisin ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Palontutkijan on tunnettava säädökset ja muiden viranomaisten palontutkintavelvoitteet. Pelastuslain mukaan pelastusviranomaisen on palontutkinnan yhteydessä ilmoitettava poliisille havaituista palo- ja henkilöturvarikkomuksista. Paloturvavarikkomuksien havainnointi edellyttää päällystöviranhaltijalta paloturvallisuuteen liittyvien säädösten tuntemista.

TAULUKKO 7. Onnettomuuksien ehkäisyn ydinosaamiset

YDINOSAAMINEN
Säädösten hallinta ja tulkinta
Yhteistyö- ja verkostoitumistaidot
Vuorovaikutustaidot

Pelastuslaitoksen tulee onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja turvallisuuden ylläpitämiseksi toimia yhteistyössä muiden viranomaisten sekä alueella olevien yhteisöjen ja asukkaiden kanssa sekä osallistua paikalliseen ja alueelliseen turvallisuussuunnittelu-työhön (Pelastuslaki 379/2011, 42§). Pelastustoimen strategia 2015 määrittelee onnettomuusehkäisyn strategiseksi päämääräksi, että se toimii prosessina hyvin yhteistyössä muiden tahojen kanssa (Pelastustoimen strategia 2015, 2007). Taulukossa 7 on esitetty onnettomuuksien ehkäisyn ydinosaamisalueet.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisen edellytyksenä on pelastustoimen ja muiden turvallisuustyötä tekevien viranomaisten ja muiden tahojen yhteistyö. Pelastuslaitos voi parhaimmillaan toimia turvallisuuden tilastokeskuksena, joka johtaa ja koordinoi paikallista turvallisuustyötä. (Autere ym. 2003, 19.) Kun panostetaan onnettomuuksien ehkäisytöön verkostoitumiseen sekä aktiiviseen ja asiantuntevaan viranomaisyhteistyöhön, panostetaan samalla koko pelastuslaitoksen näkyvyyteen yhteiskunnan eri sektoreilla. (Pursiainen 2009, 22.) Verkosto-osaamisessa tarvittavia osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, kahden osapuolen välisen suhteen rakentamiseen sekä ylläpitämiseen tarvittavan osaamisen ja monenkeskisessä toimijaverkostossa toimimisen edellyttämän osaamisen näkökulmasta. (Äyväri 2006). Konkreettisesti verkosto-osaaminen ilmenee mm. hyvinä sosiaalisina ja vuorovaikutustaitoina, kykynä luottaa muihin, visiointikykyä, kykyä käyttää hyväksi markkinainformaatiota, koordinoitiosaamisena, kokemuksena ja tietona erilaisista verkostomalleista ja onnistumisen edellytyksistä sekä haluna varata aikaa suhteiden hoitamiseen (Edupoli 2011).

Verkosto-osaamista on toiminta pelastuslaitoksen sidosryhmien kanssa sekä jokaisen henkilön oman henkilökohtaisen verkoston rakentaminen ja hallinta. Verkosto-osaamiseen kuuluu kyky verkostojen rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä sidosryhmien perustehtävien, organisaation ja toimintatapojen tunteminen.

Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutustaitojen tarkastelun fokus on asiakasnäkökulma. Palotarkastustilanteissa pelastusviranomainen kohtaa ihmisiä, joten häneltä vaaditaan vuorovaikutustilanteessa kykyä vaikuttaa asiakkaaseen positiivisesti ja tuloksekkaasti. Tämä edellyttää hyvää kommunikointikykyä, jonka vaatimuksia ovat kyky ilmaista itsensä selkeästi, täsmällisesti ja johdonmukaisesti (Sydänmaanlakka 2004, 153). Vuoro-

vaikutusosaamisen avulla pelastusviranomainen voi esimerkiksi palotarkastustilanteessa vaikuttaa asiakkaan turvallisuusasenteisiin positiivisesti ja tuloksellisesti.

5.4.2 Pelastustoiminnan osaamiskartan muodostuminen

Pelastustoiminnan osaamiskartta muodostuu kolmesta osaamisalueesta, jotka ovat pelastustoiminnan johtaminen, viestiliikenne ja onnettomuustiedottaminen. Ensin mainittu jakautuu kuuteen konkreettiseen osaamiseen ja kaksi muuta kahteen yksittäiseen osaamiseen.

TAULUKKO 8. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisalueet

PELASTUSTOIMINNAN JOHTAMINEN
Alueen ja resurssien tunteminen
Viranomaisyhteistyön hallinta
Organisointitaito
Säädöksien ja ohjeiden tunteminen
Kenttäjohtamisjärjestelmä PEKE:n hallinta
Ihmisten johtamistaito

Johtamisella onnettomuustilanteissa tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla pelastustoiminnan johtaja saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan haluamansa päämäärän edellyttämään suuntaan. Johtaminen laajasti katsottuna edellyttää organisointi-, asioiden johtamis- ja ihmisten johtamistaitoja. Ennen kuin johtamisprosessia voidaan käyttää tuloksekkaasti, on pelastustoimintaan osallistuva joukko organisoitava johdettavaan muotoon. Pelastuskomppanian lähdön organisaatiota ei varsinaisesti ole olemassa, vaan se on hajautunut pelastuslaitoksen paloasemille yksikkö- tai joukkuelähdön kokoisiksi muodostelmiksi, jotka on organisoitava joka kerta siihen kokoonpanoon, mitä tilanne ja tulevat tehtävät edellyttävät. Pelastustoiminnan johtajan on hallittava onnettomuustilanteessa organisaatiota siten, että hän pystyy tekemään siihen tarvittavia muutoksia toiminnan tehostamiseksi. Pelastustoiminnan organisointitaitoihin kuuluu hallita pelastustoiminnan organisaatiokaaviot, pelastustoiminnan johtamisen vaiheet ja pelastustoiminnan operaatiot siten, että pelastustoiminnan joukot toimivat

johdon päättämän päämäärän suuntaisesti, ovat tehtävään nähden oikein mitoitettut sekä muodostavat yhtenäisen ja aukottoman ryhmitymisen painopistealueelle. (Saukonoja 1999.)

Pelastustoiminnan johtajalla onnettomuuspaikan olosuhteissa ja tilanteissa päätöksentekoon käytettävissä oleva aika on rajallinen. Taktisen tason johtaminen on tilanne- ja onnettomuustyyppisidonnaista. Tällöin päätöksenteko noudattaa yleensä taktisia yleisperiaatteita ja onnettomuustyyppikohtaisia taktiikoita. (Saukonoja 2004, 22.) Taktiset yleisperiaatteet ja onnettomuustyyppikohtaiset taktiikat auttavat pelastustoiminnan johtajaa päätöksenteossa, kun päätöksentekoon käytettävä aika on usein hyvin rajallinen. Onnettomuustyyppikohtaisia taktiikoita tilanteen mukaisesti luovasti konstruoimalla pelastustoiminnan johtaja pystyy muodostamaan pelastustoiminnalle painopisteet ja siten johtamaan resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti.

Pelastustoiminnan johtajan on tunnettava muun muassa säädöksiin perustuvat pelastustoiminnan johtajan toimivaltuudet ja rakennuksien rakenteelliset palotekniset ratkaisut. Pelastustoiminnan tilanteille on tyypillistä muun muassa yllättävät tilannemuutokset, tilanteen epäselvyys ja aikapula. Nämä asiat edellyttävät pelastustoiminnan johtajilta yhteistä näkemystä pelastustoiminnan johtamisesta. Tämä puolestaan edellyttää pelastustoiminnan johtajalta muun muassa pelastuslaitoksen johtamisohjeiden tuntemista ja hallintaa.

Pelastustoiminnan johtajan on tiedettävä, minkälaisia resursseja hänellä on käytettävissä ja saatavilla onnettomuustilanteessa. Hänen on tärkeää tuntea pelastajan, pelastusmuodostelmien, pelastuskaluston, ulkopuolisen tahon kaluston ja yhteistoimintaviranomaisten suorituskky ja toimintamahdollisuudet onnettomuustilanteessa resurssien käyttämisessä ja organisoinnissa. Pelastuslaitoksen alueen erityispiirteiden, kuten turvetuotantoalueiden, merellisen elementin, suurten tuotantolaitosten ja paloasemien pitkien välimatkojen, tuntemus auttaa pelastustoiminnan johtajaa onnettomuustilanteissa tilannearvion tekemisessä ja toimintamallien luomisessa.

Jos pelastustoimintaan osallistuu usean toimialan viranomaisia, tilanteen yleisjohtajana toimii pelastustoiminnan johtaja. Yleisjohtaja vastaa tilannekuvan ylläpitämisestä ja toiminnan yhteensovittamisesta. Eri toimialojen yksiköt toimivat oman johtonsa alai-

suudessa siten, että niiden toimenpiteet kokonaisuudessaan edistävät onnettomuuden tai tilanteen seurausten tehokasta torjuntaa. Yleisjohtaja voi muodostaa avukseen viranomaisten, laitosten ja toimintaan osallistuvien vapaaehtoisten yksiköiden edustajista koostuvan johtoryhmän ja kutsua asiantuntijoita avukseen (Pelastuslaki 379/2011, 35§). Valtion ja kunnan viranomaiset, laitokset ja liikelaitokset ovat velvollisia osallistumaan pelastuslaitoksen johdolla pelastustoiminnan suunnitteluun siten kuin pelastuslain 46 §:ssä säädetään sekä toimimaan onnettomuus- ja vaaratilanteissa niin, että pelastustoiminta voidaan toteuttaa tehokkaasti (Pelastuslaki 379/2011, 46§). Viranomaisyhteistyön hallitsemiseksi on pelastustoiminnan johtajan tärkeää tuntea viranomaisyhteistyötahot, niiden toiminnan yleisperiaatteet, toimintatavat, substanssiosaaminen sekä heidän toimintamahdollisuutensa onnettomuustilanteen hallinnassa. Suurissa ja pitkäkestoisissa onnettomuustilanteissa pelastusviranomaisen yhteistyökumppaneina on usean eri toimialan viranomaisia, joten pelastustoiminnan johtaminen vaatii hyvää yhteistyötä eri viranomaisten kanssa. Lisäksi pelastusviranomaisen on tunnistettava muiden viranomaisyhtymävastuulla olevat tilanteet, kuten esimerkiksi poliisi-, terveysviranomais-, rajavartiolaitos- ja lentopelastuskeskusjohtoiset tilanteet.

Tilannetietoisuus on perusta hyvälle päätöksenteolle dynaamisissa päätöksentekoympäristöissä, kuten esimerkiksi onnettomuustilanteisiin perustetuissa pelastustoiminnan tilanneorganisaatioissa. Kenttäjohtamisjärjestelmän ominaisuuksia ovat muun muassa jaettu tilannetietoisuus nähdä oma ja muiden toimijoiden sijainti kartalla, mahdollisuus nähdä toimintaan vaikuttavia asioita samalla kartalla sekä mahdollisuus välittää tietoa muille toimijoille (Heinonen 2011, 21, 26). Kenttäjohtamisjärjestelmä PEKE antaa mahdollisuuksia pelastustoiminnan johtajalle tilannetietoisuuteen onnettomuustilanteessa ja siten tehokkaalle päätöksenteolle.

Johtaminen on toimintaa, jossa johtaja vaikuttaa ihmisiin siten, että he toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajana onnistuminen edellyttää tehokasta inhimillisten voimavarojen käyttöä, ihmisten johtamista. Pelastusalalla johtajuus on totuttu näkemään pääsääntöisesti toiminnan johtamisena ja toimintaa suorittavien ihmisten johtaminen on unohdettu. (Vähäsalo 1998.) Perusedellytyksenä ihmisten johtamisen onnistumisessa on, että kykenee johtamaan itseään. Sen edellytyksenä on hyvä itsetuntemus, itsensä hyväksyminen ja halu kehittää itseään. (Piili 2006, 29.) Pelastustoiminnassa ihmisten johtamisessa keskeisiä asioita ovat tavoitteiden määrittäminen, motivointi,

kannustaminen, oikeaan aikaan annettu rakentava palaute sekä oikean johtamistyylin löytäminen tilanteen vaatimuksien vaihtuessa ja alaisten valmiuksien mukaan. Pelastustoiminnan johtamisen osaamisalueet on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 9. Viestiliikennetoiminnan osaamisalueet

VIESTILIIKENNE
Viestilaitteiden hallinta
Viestiohjeen hallinta

Johtamistoiminnan suurin uhka on viestinnän epäonnistuminen. Virve-päätelaitteiden ja radiopuhelimien, vhf-radiopuhelimien sekä pelastustoiminnan johtamisjärjestelmän PEKE:n perustoimintojen ja ominaisuuksien hallinta ovat onnistuneen viestiliikenteen hoitamisen välttämätön edellytys. Viestiohjeen hallitsemisen merkitys tulee esille erityisesti suurten pelastusmuodostelmien johtamisen yhteydessä viestiliikenteen organisoinnissa, kun pelastustoiminnan johtaja jakaa johtamisryhmät pelastustoimintaan osallistuville muodostelmille ennalta suunnitellun viestiliikenteen perusrungon mukaisesti, sekä moniviranomaistehtävissä hallitakseen viranomaisten välisen johtamistoimintaan liittyvän viestityksen. Taulukossa 9 on esitetty viestiliikenteen osaamisalueet.

TAULUKKO 10. Onnettomuustiedottamisen osaamisalueet

ONNETTOMUUSTIEDOTTAMINEN
Tiedotusvastuiden ja tiedottamisen yleisten periaatteiden hallinta
Onnettomuustiedottamisen osa-alueiden hallinta

Onnettomuustiedottaminen on olennainen osa pelastustoiminnan johtamista. Pelastustoiminnan onnistumisen yhteiskunnallisen arvioinnin pohjana on usein enemmän onnistuminen tiedonvälityksessä kuin itse pelastustoiminnassa (Rantala 2001, 4). Taulukossa 10 on esitetty onnettomuustiedottamisen osaamisalueet.

Onnettomuustiedottaminen jakaantuu seuraaviin osa-alueisiin: viranomaistiedottaminen, viranomaisten sisäinen ja välinen tiedonvaihto, tiedottaminen muille viranomaisille, tiedottaminen osallisille ja omaisille, uutistiedottaminen, median toiminta ja ohjaaminen

onnettomuuspaikalla sekä uutistiedottamisen välineet ja keinot. (Jopela 2009b.) Päälystölle on tärkeää tuntea ja hallita onnettomuustiedottamisessa viranomaistahot, joille pelastusviranomaisen on annettava oikeanlaista tilannekuvaa onnettomuustilanteesta. Uutistiedottamisen avulla pelastusviranomaisen saa tarpeellisen ja haluamansa tiedon välitettyä ihmisille ja samalla torjuu vääränlaisia huhuja ja saa työrauhan pelastustoiminnalle. Uutistiedottamiseen olennaisena vaatimuksena liittyy median ja sen toimintatapojen tunteminen. Lisäksi onnettomuus uutiset ovat yleensä median luetuimpia uutisia, joten senkin vuoksi pelastustoiminnan uutistiedottamisen on oltava laadukasta. Näin ihmisten luottamus pelastustoimeen säilyy korkeana. Teemahaastattelun osaamisen mallinnuksen yhteydessä esille nousseet yhteistyö median kanssa, onnettomuustiedottamisen oikea-aikaisuus, tiedottamista vaativien asioiden tunnistaminen sekä tiedotustilaisuuden järjestäminen ovat osa uutistiedottamista ja kuuluvat siten onnettomuustiedottamisen osa-alueiden hallintaan.

Tiedottamisen yleisperiaatteisiin kuuluu, että tiedottaminen on nopeaa, selkeää, aktiivista ja totuudenmukaista. Tiedottamisessa on huomioitava tilanteen kehittyminen ja toimittava etupainotteisesti. Tiedottamistarve on priorisoitava tilanteen vaatimalla tavalla ja arvioitava eri tahojen tiedontarpeen nopeusvaatimuksia. (Jopela 2009b.) Tiedottamisvastuiden ja yleisperiaatteiden hallitsemisella pelastusviranomaisen ylläpitää hyvää yhteistoimintaa muiden viranomaisten ja tiedotusvälineiden kanssa sekä saavuttaa luottamuksen kansalaisiin (Rantala 2001, 8).

5.5 Osaamiskartat ja osaamisprofiilit

Tässä luvussa esitellään osaamisen mallinnuksen perusteella muodostetut päälystön ammattiosaamisen osaamiskartat sekä kyselyn perusteella muodostetut osaamisvaatimusprofiilit.

Onnettomuuksien ehkäisytyn osaamiskartta on kuvattu alla olevan kuvion 15 avulla.



KUVIO 15. Onnettomuuksien ehkäisytyn osaamiskartta

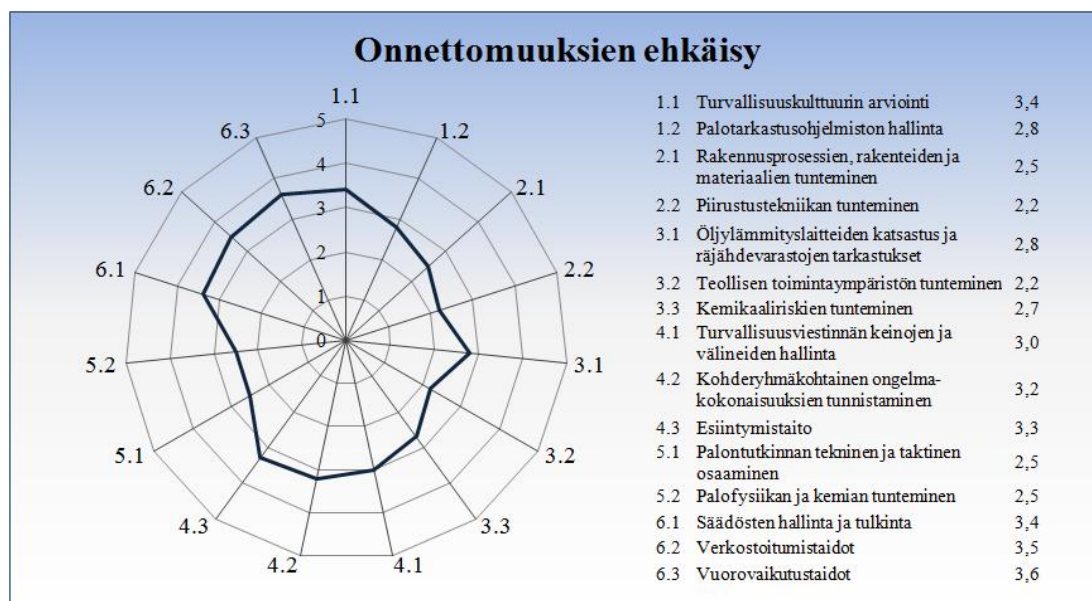
Onnettomuuksien ehkäisytyn on jaettu kuuteen osaamisalueeseen, jotka on kuvattu kuvion keskimmaisella kehällä. Osaamisalueet sisältävät konkreettisia osaamisia, jotka ovat kuvion uloimmalla kehällä.

Pelastustoiminnan osaamiskartta on kuvattu alla olevan kuvion 16 avulla.



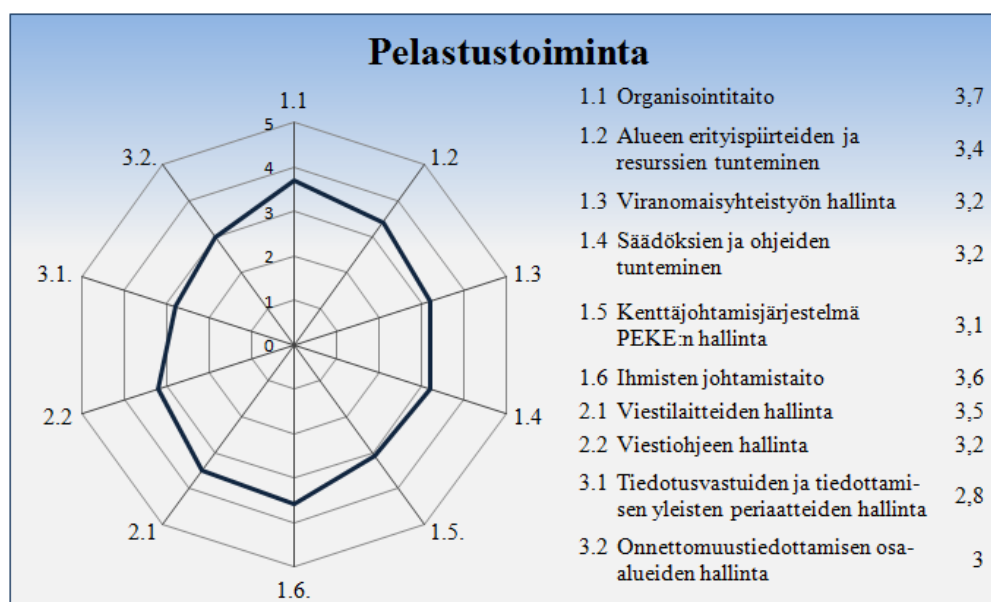
KUVIO 16. Pelastustoiminnan osaamiskartta

Pelastustoiminta on jaettu kolmeen osaamisalueeseen, jotka on kuvattu kuvion keskimäisellä kehällä. Osaamisalueet sisältävät konkreettisia osaamisia, jotka ovat kuvion uloimmalla kehällä.



KUVIO 17. Onnettomuuksien ehkäisytyön osaamisen tavoiteprofiili

Onnettomuuksien ehkäisytyön osaamisen tavoiteprofiili on kuvattu kuvion 17 avulla ja pelastustoiminnan osaamisen tavoiteprofiili on kuvattu kuvion 18 avulla.



KUVIO 18. Pelastustoiminnan osaamisen tavoiteprofiili

Onnettomuusehkäisytyön ja pelastustoiminnan tavoiteprofiilit kuvaavat niitä tavoite-osaamisia, joita hyvä suoritus edellyttää ja tasoja, joilla onnettomuuksien ehkäisytyö ja

pelastustoiminta olisi hallittava. Kehityskeskustelujen yhteydessä työntekijä arvioi omaa osaamistaan tavoiteprofiilin edellyttämään osaamistasoon. Mikäli henkilön osaamisen taso asetettuihin tavoiteprofiileihin nähden on riittävä, osaamisen kehitystoimia ei siltä osin tarvita. Mikäli taas osaaminen on alle tavoiteprofiilin, on löydetty osaamisen kehittämistä vaativa osaamisalue.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulokset ja luotettavuus

Osaamisen johtamisen keskeinen tekijä on nostaa organisaation henkilöiden osaaminen hyvän työsuorituksen edellyttämälle tasolle. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on tunnistettu ja dokumentoitu näkyvään muotoon toiminnassa vaadittava osaaminen. Näin pelastuslaitoksen osaamisen kehittämistoimet ja sen resurssit tarvittavan osaamisen kehittämiseksi voidaan suunnata mahdollisimman tehokkaasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa pelastuslaitoksen päällystön kanssa siltä vaadittavaa ammatillista osaamista ja tuoda mallinnuksessa esille nousseet osaamiset näkyviksi osaamiskartoissa. Osaamiskartat ja niistä johdetut osaamisprofiilit tulevat olemaan keskeinen osa kehityskeskusteluja, joissa esimies ja alainen vertaavat nykyistä osaamista vaadittavaan osaamisen tasoon. Mikäli arvioinnin tuloksena ilmenee osaamisvajetta jollain osaamisalueella, laaditaan todetun osaamisvajeen korjaamiseksi henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma.

Tutkimustyön yhtenä kohteena oli selvittää Jokilaaksojen pelastuslaitoksen vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitys osaamistarpeiden tunnistamisessa. Haastattelutilaisuuksien lähtötilanteessa haastateltavat tunsivat huonosti organisaation strategiset tekijät, joten ne eivät ole voineet olla osaamisen suuntaajina tutkimuksen kohdehenkilöstölle ennen haastatteluja. Visio, perustehtävät ja strategiset menestystekijät ovat kuitenkin sisällöltään sellaiset, että niiden perusteella voidaan määritellä, mitä strategisia ja keskeisiä osaamisia ja osin myös niihin sisältyviä konkreettisia osaamisia ne vaativat toteutuakseen. Edellä mainittuun johtopäätökseen voidaan tulla, koska haastattelutilaisuuksissa strategisten asioiden esittelyn jälkeen haastateltavista osa löysi niistä keskeisiä osaamisvaatimuksia ja osa haastateltavista tunnisti konkreettisiakin osaamisvaatimuksia strategisten elementtien toteuttamiseksi.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämisen tuloksena nousi esille monenlaisia osaamisvaatimuksia. Ammattiosaamiskarttaan sieltä nousivat yhteistyö- ja verkostoosaaminen ja turvallisuuskulttuurin tunnistaminen.

Tutkimuksen pääongelmaan saatiin ratkaisu teemahaastattelun yhteydessä suoritettuna osaamisen mallintamisen perusteella. Teemahaastattelun osaamisen mallinnuksen tuloksena muodostettiin kaksi ammattiosaamisen karttaa; onnettomuuksien ehkäisyn ja pelastustoiminnan osaamiskartat. Päällystölle kohdennetun kyselyn tuloksena päällystölle muodostettiin osaamisen tavoiteprofiilit onnettomuuksien ehkäisytyön ja pelastustoiminnan osaamisvaatimuksille. Osaamiskartat ja osaamisen tavoiteprofiilit löytyvät kuvattuina kappaleesta 5.5.

Teemahaastattelun runko testattiin kaksi kertaa kahdella eri henkilöllä ennen varsinaisten teemahaastattelujen toteuttamista. Ennen teemahaastattelua haastatteluihin osallistuville lähetettiin osaamisen termeihin liittyviä määritelmiä, jotta haastateltavilla olisi yhteinen käsitys haastatteluihin liittyvistä keskeisistä termeistä. Haastattelutilaisuuksien alussa esitettiin myös PowerPoint-diasarja osaamiskartoituksesta, tutkimuksen päämäärästä ja termien merkityksistä.

Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi aineiston tarkempaa analysointia varten. Tällä tavoin saatiin koko haastatteluaineisto talteen ja sen analysointiin voitiin tarvittaessa palata myöhemmin uudestaan. Tutkimuksen validiteettia pyrittiin varmistamaan siten, että haastateltavat valittiin usealta eri koulutustasolta ja ikäluokasta. Myös haastateltavien työurien pituudet vaihtelivat suuresti ja tehtävävastuut olivat monipuolisesti edustettuina. Osaamisalueiden kuvaamiseksi on suositeltavaa käyttää henkilöitä, joiden työtehtävien osaamisalueita määritellään. Teemahaastattelu sopii parhaiten tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi, koska osaamisen kartoittamisessa osallistava menettelytapa on paras mallinnettaessa henkilöiltä vaadittavaa osaamista. Aineiston keruuta jatkettiin ns. saturaatiopisteseen saakka, jolloin uudet haastattelut eivät tuoneet enää mitään uutta tietoa. Tämä varmistaa sen, että aineistoa osaamiskarttoihin saatiin riittävästi eikä tulkintoja perustettu satunnaisiin havaintoihin.

Haastattelutilaisuudet pidettiin Jokilaaksojen pelastuslaitoksen paloasemilla haastateltavien virka-aikana. Kun haastateltavat ovat pelastuslaitoksen henkilökuntaa, on mahdollista, että hälytykset aiheuttavat häiriöitä haastattelutilaisuuteen. Näin kävikin yhdellä kertaa, jolloin osa haastateltavista joutui lähtemään hälytykseen. Haitta siitä oli vähäinen, koska hälytys tapahtui aivan haastattelun loppuvaiheessa ja tilaisuus voitiin jatkaa loppuun paikalle jääneen haastateltavan kanssa.

Tutkija itse kuuluu tutkimuksen kohderyhmän kanssa Jokilaaksojen pelastuslaitoksen päällystöön. Pyrkimyksenä oli säilyttää mahdollisimman suuri objektivisuus aineiston käsittelyssä. Tutkijan oma kokemus tuo tutkimuksen tuloksen luotettavuudelle lisäarvoa.

Tutkimustulosten voidaan ajatella olevan toistettavissa ainoastaan tutkimuksen kohteena olleen organisaation henkilöstöllä. Tutkimuksen toistettavuus on myös sidonnainen nykyhetkeen. Toisin sanoen toimintaympäristössä tapahtuvilla muutoksilla on merkitystä tutkimuksen toistettavuudelle.

6.2 Tutkimuksen pohdintaa

Teemahaastatteluissa osaamisten mallinnus toi esille paljon erilaisia osaamisen vaatimuksia, jotka kaikki eivät välttämättä mahdu osaamisen määrittelyjen alle. Osin syy on siinä, että ihan kaikilla haastateltavilla ei ollut yhteistä käsitystä osaamiselle. Syy voi olla myös siinä, kuten teoriakirjallisuudestakin ilmenee, että osaamisen määrittely on varsin kirjavaa ja sitä voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta ja monella eri tavalla. Osaamiskarttoja (kaksi kappaletta) muodostettaessa konkreettisia osaamisvaatimuksia tuli osaamiskarttoihin kohtuullisen paljon. Lajittelin ja yhdistin niitä kokonaisuudeksi sekä priorisoin niistä tärkeimmät osaamiskarttoihin. Käytäntö osaamisen arviointitilaisuuksissa, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, näyttää, onko se liian raskas ja aikaa vievä toteuttaa, ja tuleeko sitä sitten tarvittaessa päivittää tarkoitustaan paremmin vastaavaksi. Osaamiskarttoja muodostaessani kriteerinä osaamisvaatimusten osalta oli se, että ko. osaaminen on edellytyksenä tarkasteltavan keskeisen osaamisalueen tehtävästä suoriutumiseksi. Pelastuslaitoksen päällystön tehtävät ovat haastavia ja vaativia muun muassa siksi, että tehtävistä suoriutuminen vaatii monipuolista osaamista ja vaadittava osaamistaso niissä on usein korkea.

Mielestäni ydinosaamisen tai strategisen osaamisen määrittelemättömyys ja strategioiden osittainen tuntemattomuus ei ole ratkaisevaa osaamisen mallintamisessa. Osaamiskartan laatimisen käyttötarkoitus on päällystön konkreettisen osaamisen mallintaminen sekä sen käyttäminen henkilön henkilökohtaisen osaamisen tason arviointiin verrattuna

vaadittavaan osaamistasoon ja sen seurauksena laadittaviin henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Toisaalta pelastuslaitoksen päällystön avainosaamista ovat selkeästi onnettomuuksien ehkäisy ja pelastustoimintaosaaminen, koska niiden avulla pelastuslaitoksen henkilöstö toteuttaa organisaation perustehtävää eli toiminta-ajatusta.

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi päällystölle kaksi osaamiskarttaa, mutta osaamisen johtamisen kannalta tärkeää on aloittaa osaamiskarttojen laatiminen myös esimies- ja palo-miesportaalle. Perustellusti hyvä lähtökohta oli aloittaa osaamisen mallinnus päällystöstä, koska päällystö johtavassa asemassa ollessaan on osaamisen johtamisen keskeinen tekijä.

Osaamisen mallinnuksessa käytetty osallistava tapa, jossa päällystö on saanut itse osallistua määrittelemään ammatillisen osaamisen edellyttämiä osaamisia, helpottaa osaamiskarttojen käyttöönottoa osaamisen arvioinnin apuvälineenä. Osaamiskarttojen käyttäminen osana organisaation osaamisen kehittämisprosessia edellyttää organisaation ylimmän johdon sitoutumista osaamisen johtamiseen. Se edesauttaa organisaation kannalta tärkeiden tavoitteiden saavuttamista, ja lisää työyhteisön hyvinvointia ihmisten tuntiessa, että heillä on työssä vaadittava osaaminen.

Jatkotutkimuksena tulisi mielestäni määritellä omat osaamiskartat ja osaamisprofiilit Jokilaaksojen pelastuslaitoksen esimies- ja palomiesportaalle. Myös tärkeiden osaamisen testausjärjestelmän luominen tutkimustyön avulla olisi mielestäni tärkeää osaamisen arvioinnin kehittämiseksi. Tulevaisuuden osaamisvaatimusten ennakkointiin liittyvien tekijöiden ja menetelmien kartoittaminen jatkotutkimuksena voisi olla myös tutkimusaiheena.

LÄHTEET

Painetut (kirjalliset lähteet)

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Ahvo-Lehtinen, S. & Maukkonen, S (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2010 -työkirja. Helsinki: Efeco.
- Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Autere, M., Joutsu, L., Peltokangas, M., Rantala, P., Tervo, V-P. & Turunen, O. 2003. Pelastuslaitoksen valistustyön suunnittelu. Sisäasianministeriö, Pelastusopisto ja Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö.
- Bergman, T. & Moisio, E. 1999. Käytännön kokemuksia osaamisen hallinnan kehittämisestä. Työn Tuuli -aikakausikirja 2/1999.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hallintolaki 6.6.2003/434.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Suom. Mikkonen, M. Helsinki: Talentum Media.
- Heinonen, J. 2011. Tilannetietoisuuden vaikutus johtajan kuormittumiseen. Savonia ammattikorkeakoulu. Palopäällystön koulutusohjelma.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Ammatillisen korkeakoulun julkaisuja 2/2005.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, M. 2007. Ikääntyvän henkilöstön osaaminen pelastuslaitoksien voimavaraksi. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen koulutusohjelma (ylempi AMK).
- Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hätönen, H. 2010. Työpaikkaohjaajan osaamiskartta. 7. painos. Helsinki: Educa-Instituutti.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 6. painos. Helsinki: Educa-Instituutti.

Jopela 2009a. Jokilaaksojen pelastuslaitos. 2009. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös 2010–2013. Ylivieska.

Jopela 2009b. Jokilaaksojen pelastuslaitos 2009. Onnettomuustiedotusohje. Ylivieska.

Jopela 2010. Jokilaaksojen pelastuslaitos. 2010. Turvallisuustyön toimintaohje 2008–2011. 7.12.2010. Ylivieska.

Jopela 2011a. Jokilaaksojen pelastuslaitos 2011. Toimintasääntö. Ylivieska.

Jopela 2011b. Jokilaaksojen pelastuslaitos. 2011. Diaesitys: Jokilaaksojen pelastuslaitoksen esittely 2011. 17.8.2011.

Kaukonen, E. 2006. Pelastuslaitoksen kehittyvä rooli maakunnallisena toimijana. Pelastusopiston julkaisu, B-sarja: Tutkimusraportit 4/2006. Kuopio.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere.

Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Helsinki: International Methelp.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Sanoma Pro.

Palotarkastusohje (SM-2001-1824/Tu-33). 2001. Sisäasiainministeriön pelastusosaston julkaisu. Sarja A 68. Helsinki.

Pelastustoimen strategia. 2007. Sisäasiainministeriön julkaisuja 13/2007. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Pelastuslaki 29.4.2011/379

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.

Polanay, M. 1966. The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, Inc

Pursiainen, T. 2009. Onnettomuuksien ehkäisytyön haasteet ja osaamisen kehittäminen Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen (ylempi AMK). Kotka.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.

Rantala, P. 2001. Tiedottaminen vaara- ja onnettomuustilanteissa. Pelastusopiston julkaisu 2/2001. Pelastusopisto. Kuopio.

Räisänen, A. 1998. Ammatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa Anu Räisänen (toim.) Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Helsinki: Opetushallitus.

Saukonoja, I. 1999. Pelastustoiminnan johtaminen kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. Pelastusopisto. Kuopio.

Saukonoja, I. 2004. Päätöksenteko pelastustoiminnan johtamisessa. Pelastusopiston julkaisu 21/2004. Pelastusopisto. Kuopio.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro Gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.

Savolainen, P., Heinonen, T., Lievonen, K-M., Kurkela, R. 2001. Osaava Vantaa. Vantaan kaupunki. Henkilöstökeskus.

Säntti, H. 2003. Osaispa johtaa osaamista... Talentum. Talouselämä 7.11.2003.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Porvoo: Ai-ai.

Valtiovarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäättökäytäntöä. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Helsinki.

Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki.

Viitala, R. 2002a. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2002b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede 44. Universitas Wasaensis. Vaasa.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Helsinki: Infor.

Vähäsalo, P. 1998. Puuttuva pala. Ihmisten johtaminen palolaitoksissa. Julkaisematon luonnos.

Väärälä, R. 1998. Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa Räisänen, A. (toim.) Hallitaanko ammatti? Opetushallitus. Helsinki.

Internet-lähteet

Edupoli. 2011. Oppiva pienyritys -verkkójulkaisu. Www-julkaisu. Saatavissa: http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm. Luettu 10.9.2011.

Koulutuskeskus Salpaus. 2007. Työssäoppien työelämään. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.salpaus.fi/material/tyossaoppienelamaan_opas.pdf. Luettu 25.9.2010.

Nurminen, R. & Pennanen, S. 2007. Osaamisen hallinta – työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste. Teoksessa Laitinen, A., Nurminen, R. & Soininen, L.(toim.) Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän ammattikorkeakoulujen julkaisuja 80. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20575/JAMKJULKAISUJA802007_web.pdf?sequence=3. Luettu 2.10.2010.

Pelastusopisto. 2011. Ammattikuvaukset: Päälystö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.intermin.fi/pelastus/home.nsf/pages/2D1C51120EE5D494C22571D80023229A?opendocument>. Luettu 2.9.2011.

Pelastustoimi. 2010. Pelastuslaitokset. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.pelastustoimi.fi/41299/>. Luettu 1.4.2011.

Pohjanmaan pelastuslaitos. 2011. Rakenteellinen paloturvallisuus. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.pohjanmaanpelastuslaitos.fi/Suomeksi/Onnettomuuksien_ehkaisy/Rakenteellinen_paloturvallisuus. Luettu 17.9.2011.

Rahikainen, J. 2010. Valvontasuunnitelma – Palotarkastustoiminnan selkäranka. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.sppl.fi/files/994/Rahikainen_valvontasuunnitelma.pdf. Luettu 9.9.2011.

Saarelainen, H. & Korhonen, M. 2001. Osaamiset esiin ja käyttöön! - Kansanterveyslaitoksen henkilöstön kehittämisen menetelmä. PD-projektityö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ktl.fi/publications/2002/b10.pdf>. Luettu 23.1.2011.

Äyväri, A. 2006. Verkosto-osaamisen erityistaidot. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/aky/home.nsf/files/AKOImatraAnneAyvari151106/\\$file/AKOImatraAnneAyvari151106.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/aky/home.nsf/files/AKOImatraAnneAyvari151106/$file/AKOImatraAnneAyvari151106.pdf). Luettu 10.9.2011.